NHÀ LÃNH ĐẠO TRONG BẠN

Tập sách này thuộc "Tủ sách Doanh trí"
(Tủ sách do PACE tuyển chọn và giới thiệu. Vui lòng xem chi tiết trên website SachHay.com)

PACE
Institute of Directors

BIỂU GHI BIÊN MỤC TRƯỚC XUẤT BẢN ĐƯỢC THỰC HIỆN BỞI THƯ VIỆN KHTH TP.HCM

Levine, Stuart R.

Nhà lãnh đạo trong bạn / Stuart R. Levine, Michael A. Crom ; Bùi Xuân Trường [và nh.ng. khác] d. - T.P. Hồ Chí Minh : Trẻ, 2008

280tr. ; 21cm. - (Tủ sách Kinh tế)

Nguyên bản : The leader in you.

1. Lãnh đạo. 2. Giao tiếp 3.Quản lý nhân sự. I. Crom, Michael A. II. Bùi Xuân Trường d. III. Ts. IV. Ts: The leader in you.

158.7 -- dc 22
L665

STUART R. LEVINE, CEO & MICHAEL A. CROM, VP

Người dịch: Bùi Xuân Trường
Trần Nguyễn Thanh Ngân
Nguyễn Thị Thu Phương
Lê Ngọc Lan Vy

NHÀ LÃNH ĐẠO TRONG BẠN

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Dành tặng những đứa con bé bỏng của chúng tôi
– Jesse Levine, Elizabeth Levine và Nicole Crom
– những ông bố của chúng đã không có nhiều thời gian
để quan tâm và chăm sóc cho chúng.

Và dành tặng những người vợ đáng yêu của chúng tôi
– Nancy Crom – sự hỗ trợ về mặt tinh thần của cô ấy
không bao giờ phai nhạt cả, và Harriet Levine
– nghị lực và tài tổ chức của cô ấy đã giúp cuốn sách ra đời.

Bạn muốn lãnh đạo?
Hãy đọc những gì các nhà lãnh đạo kinh doanh chia sẻ trong *Nhà Lãnh Đạo Trong Bạn*

"Cuốn sách này không có gì phức tạp, bí ẩn hay khó hiểu cả. Nhưng nó có thể giúp bạn trở thành nhà lãnh đạo trong một thế giới phức tạp, khó hiểu và đôi khi thật bí ẩn. Biết cách lãnh đạo chính là chìa khóa cho sự thành công."

– Burt Manning, Chủ tịch và Ceo, J. Walter Thompson

"Vẫn theo đúng phong cách của Dale Carnegie, quyển sách này đã cho mọi người thấy rằng: phát triển tài năng lãnh đạo tiềm ẩn trong con người là hết sức đơn giản và dễ dàng. Những doanh nhân ngày nay cần phải đọc quyển sách này để biến những-gì-chưa-chắc-chắn thành những thành-công-thật-sự trong công việc."

– Giáo sư Irwin L. Kellner, nhà kinh tế học,
tập đoàn Chemical Banking

"Một cơ hội chưa từng có để học tập từ những người tài giỏi nhất: những nhà-vô-địch thật sự trong các lĩnh vực đã chia sẻ những câu chuyện riêng tư của họ và qua đó cho thấy những chiến lược đã được chứng minh bằng những thành công của họ. Tôi cho cuốn sách này một điểm mười tuyệt đối!"

– Mary Lou Retton

"Lãnh đạo là một khả năng giúp con người có thể đưa ra những quyết định đúng đắn trong những thời gian thích hợp nhất, với sự tự tin và lòng nhiệt tình. Với sự truyền cảm, dễ đọc, và hết sức hữu ích, Nhà Lãnh Đạo Trong Bạn chỉ cho bạn cách khai thác và nâng cao khả năng lãnh đạo của mình dù bạn đang làm việc trong bất kỳ ngành nghề nào."

– Laurent Bosson, Chủ tịch và Ceo, SGS-Thomson Microelectronics

Mục lục

LỜI GIỚI THIỆU
CUỘC CÁCH MẠNG TRONG MỐI QUAN HỆ CON NGƯỜI 9

1. TÌM KIẾM NHÀ LÃNH ĐẠO TRONG BẠN 23
2. KHỞI ĐẦU SỰ GIAO TIẾP 37
3. THÚC ĐẨY CON NGƯỜI 55
4. BÀY TỎ SỰ QUAN TÂM CHÂN THÀNH 71
5. NHÌN MỌI VIỆC TỪ ĐÔI MẮT CỦA NGƯỜI KHÁC 86
6. HỌC CÁCH LẮNG NGHE 100
7. TẬP THỂ CHO TƯƠNG LAI 117
8. TÔN TRỌNG GIÁ TRỊ CỦA NGƯỜI KHÁC 134
9. CÔNG NHẬN, KHEN NGỢI VÀ PHẦN THƯỞNG 151
10. ĐỐI MẶT VỚI SAI LẦM, THAN PHIỀN VÀ CHỈ TRÍCH 169
11. THIẾT LẬP MỤC TIÊU 185
12. TẬP TRUNG VÀ KỶ LUẬT 201
13. ĐẠT ĐƯỢC THẾ CÂN BẰNG 215
14. HÃY CÓ NHỮNG CÁI NHÌN THẬT TÍCH CỰC 227
15. HỌC CÁCH KHÔNG LO LẮNG 241
16. SỨC MẠNH CỦA LÒNG NHIỆT TÌNH 259

LỜI KẾT
HÃY BẮT TAY VÀO THỰC HIỆN 272
LỜI CẢM ƠN 276

LỜI GIỚI THIỆU

Cuộc Cách Mạng Trong Mối Quan Hệ Con Người

Hãy sẵn sàng thay đổi. Hãy đón nhận nó. Và tìm cách đạt được nó. Kiểm tra và luôn luôn kiểm tra lại những ý tưởng của bạn, đó chính là cách để bạn ngày càng tiến bộ.

– DALE CARNEGIE

Chúng ta đã bước vào thế kỷ XXI, thế giới đang trải qua một sự thay đổi lớn lao, một chuỗi những bước ngoặt và triển vọng to lớn xuất hiện. Chỉ trong một vài năm ngắn ngủi, chúng ta đã chứng kiến buổi đầu của thời kỳ hậu công nghiệp hóa với sự xuất hiện của kỷ nguyên truyền thông, bước đột phá của ngành công nghệ thông tin, ngành công nghệ sinh học. Và không hề thua kém những thay đổi ấy là cuộc cách mạng trong mối quan hệ giữa người với người.

Với sự kết thúc của cuộc chiến tranh lạnh, môi trường kinh doanh phát triển một cách đáng kể và ngày càng mãnh liệt hơn. Cạnh tranh mang tính toàn cầu và năng động hơn. Công nghệ cũng tham gia vào cuộc đua này. Doanh nhân không còn bình

thản làm ngơ trước những nhu cầu của khách hàng. Những nhà quản lý không còn đơn thuần đưa ra những mệnh lệnh và trông đợi nhân viên làm theo một cách máy móc. Những mối quan hệ cá nhân không còn được xem là một điều hiển nhiên. Các công ty không còn tỏ ra thờ ơ trước việc phải cải thiện chất lượng thường xuyên. Óc sáng tạo của con người sẽ không còn dễ dàng bị bỏ như trước nữa.

Để tồn tại trong những năm tới đây, một tổ chức muốn thành công – kể cả tổ chức kinh doanh, tổ chức chính phủ hay tổ chức phi lợi nhuận – đều cần phải trải qua một sự thay đổi triệt để về văn hóa. Các thành viên của tổ chức phải động não nhanh hơn, làm việc nhạy bén hơn, có những ước mơ táo bạo hơn và phải gắn kết chặt chẽ với nhau hơn trong công việc.

Quan trọng nhất là sự thay đổi văn hóa này sẽ đòi hỏi một kiểu lãnh đạo mới, một kiểu lãnh đạo không giống như những sếp cũ của các bạn, hay chính một vài người trong số các bạn. Thời kỳ mà một công ty có thể hoạt động với "một cái roi da và một cái ghế" đã qua rồi.

Những nhà lãnh đạo tương lai phải xây dựng một viễn cảnh thực tế và những giá trị xứng đáng cho tổ chức mà họ muốn dẫn dắt. Họ phải giao tiếp và có khả năng tạo động lực cho nhân viên hiệu quả hơn những gì mà các nhà lãnh đạo trong quá khứ đã làm. Họ phải trở nên nhạy bén trước những thay đổi liên tục trong điều kiện hiện nay. Những nhà lãnh đạo kiểu này sẽ phải khai thác tối đa tài năng và khả năng sáng tạo mà tổ chức của họ sở hữu – từ nhân viên cho đến những người ở vị trí cao.

Nguồn gốc của tất cả những biến đổi này có thể tìm thấy ở những thập niên sau chiến tranh thế giới thứ hai. Trong những

năm sau chiến tranh, những công ty của Mỹ dường như thành công trong tất cả những công việc họ đã làm. Nền kinh tế của châu Âu và châu Á gặp khó khăn do sự tàn phá của chiến tranh, những nước đang phát triển thì lại không có nhiều điều kiện để phát triển kinh tế. Những công ty của Mỹ đã có được một lượng lao động khổng lồ và một chính phủ uy quyền ủng hộ và họ lập ra những tiêu chuẩn cho mọi người. Đó không phải là một cách vận hành hiệu quả. Họ không bao giờ đạt được điều đó. Với những thứ bậc trên dưới trong tổ chức, với sự đòi hỏi cứng nhắc và thái độ chúng-tôi-luôn-biết-cái-tốt-nhất, họ cứ "tà tà" vận hành tổ chức của họ trong những năm giữa thế kỷ, mà vẫn phát đạt, hạnh phúc và đầy lợi nhuận.

Những "cái kén" xinh đẹp mà các công ty này đem lại cho nhân viên của họ mới tuyệt làm sao! Một công việc trong một tập đoàn danh tiếng đối với nhiều người là một công việc hết sức đáng giá – tuy không khác gì mấy so với ngành dịch vụ công cộng, nhưng với tiền lương khá hơn và những bổng lộc "ngọt ngào" hơn kèm theo.

Sa thải trong công việc? Bạn có bao giờ nghe về những vụ sa thải đối với những người làm văn phòng và quản lý – "những người mặc áo vét tông hay mặc váy khi đi làm" chưa? Công nhân nhà máy có thể bị sa thải, nhưng ban quản lý thì chắc chắn là không rồi. Người ta thường nói về những "nấc thang thành công" và đó là cách mà họ thăng tiến trên con đường sự nghiệp của mình, một khi đã bước lên, không chậm hơn và không nhanh hơn những người ở trên hay ở dưới bạn. Khi nhìn lại, chúng ta thấy rằng đó là khoảng thời gian việc kiếm tiền thật dễ dàng nhưng cuối cùng, nó cũng đã phải kết thúc.

Khi nước Mỹ đang tận hưởng những trái ngọt của năm tháng hậu chiến tranh, thì người Nhật suy nghĩ về tương lai của họ.

Nền kinh tế bị phá hủy, cơ sở hạ tầng của họ bị đổ nát và đó chỉ là sự khởi đầu của những gì mà người Nhật phải vượt qua. Họ cũng có tiếng trên thế giới về việc sản xuất những mặt hàng thứ phẩm giá rẻ và cung cấp những dịch vụ cho khách hạng hai.

Nhưng sau những gian khổ mà họ đã gánh chịu, người Nhật sẵn sàng học tập từ những thất bại. Họ ra ngoài và thuê những chuyên gia tư vấn mà họ có thể tìm được, một trong số đó là tiến sĩ W. Edwards Deming, nhà thống kê đã làm việc cho Văn phòng quản lý chất lượng của quân đội Mỹ trong suốt chiến tranh.

Những lời khuyên của Deming dành cho người Nhật là: Đừng cố gắng bắt chước cấu trúc phức tạp của những tập đoàn lớn của Mỹ, mà thay vào đó là hãy xây dựng một công ty kiểu mới của Nhật – một công ty có khả năng thu hút nhân viên, cải thiện chất lượng, đem lại sự hài lòng cho khách hàng – và tạo nên sự gắn bó, đoàn kết giữa các nhân viên đằng sau những mục tiêu trên.

Điều này không thể diễn ra trong một đêm, nhưng nền kinh tế Nhật Bản đã được tái sinh. Nhật Bản trở thành nước đi đầu trong việc đổi mới công nghệ, chất lượng sản phẩm, còn dịch vụ thì nhảy vọt. Với một tinh thần vừa được khơi dậy, các công ty Nhật Bản không chỉ đuổi kịp các công ty nước ngoài. Trong nhiều ngành công nghiệp chủ chốt, các doanh nghiệp Nhật Bản đã vượt xa quá khứ của họ. Không lâu sau, cách thức của người Nhật Bản lan rộng khắp thế giới – từ Đức, Scandinavia cho tới miền Viễn Đông và vành đai Thái Bình Dương. Thật tiếc là Hoa Kỳ lại là nước cuối cùng phổ biến cách thức này. Chính sự trì hoãn này đã phải trả một cái giá rất đắt.

Chậm rãi và khó mà nhận thấy lúc ban đầu, những chiếc du thuyền sang trọng của Mỹ đang từ từ mất giá. Trong suốt những thập niên 60 và 70, tiếng gầm của nền kinh tế thời hậu chiến vẫn còn đủ lớn để nhận chìm những cơ hội mong manh, nhưng những dấu hiệu của các rắc rối thì vẫn tiếp tục gia tăng đến mức khó có thể làm ngơ được.

Dầu trở nên đắt đỏ. Lạm phát và lợi tức tăng cao. Cạnh tranh không còn đến từ những nước hồi sinh như Nhật Bản và Đức nữa. Hàng chục quốc gia khác, những đốm sáng nhỏ trên bức tranh kinh tế đã chinh phục được các lĩnh vực công nghệ với những kỹ thuật mới, sắc bén và đầy tính cạnh tranh. Rất nhanh chóng, các quốc gia này đã kiểm soát phần lớn thị phần từ General Motors, Zenith, IBM, Kodak và từ những siêu tập đoàn đang *ngủ say* khác

Cho tới giữa thập niên 80, việc kìm hãm những rắc rối ngày càng trở nên khó khăn. Kinh doanh bất động sản bị giảm mạnh. Nợ kinh doanh và thâm hụt quốc gia tăng lên mạnh mẽ. Thị trường chứng khoán trở nên khác thường. Sự suy thoái kéo dài, đặc biệt là vào những năm đầu 1990, một lần nữa đã cho thấy phát triển không đồng đều giữa các quốc gia.

Đối với những người bị kẹt lại ở giữa, những thay đổi trên dường như diễn ra với tốc độ quá chóng mặt. Đối với những công ty không liên hợp hay không có được sự thu hút nào, họ buộc phải cải tổ lại hoặc là phải tuyên bố phá sản. Đuổi việc, giảm biên chế, những thay đổi đó thật khắc nghiệt. Mọi chuyện diễn ra nhanh chóng. Và không còn chỗ cho lao động chân tay. Các quản lý và chuyên viên sẽ phải đối mặt với nhau trong một tương lai nhỏ hẹp và họ không chắc là sẽ phải làm những gì tiếp theo.

Có thể dự đoán được rằng sự thay đổi về quy mô và tốc độ sẽ có ảnh hưởng rất lớn đến nhận thức của mọi người về bản thân và nghề nghiệp của mình. Bất kỳ thay đổi nào của nền kinh tế cũng sẽ dẫn tới một làn sóng sợ hãi và bất mãn chưa từng thấy.

Nhiều người đặt niềm tin vào công nghệ. Họ đã khám phá ra rằng thế giới có thể đơn giản tạo ra con đường riêng của nó. Và không thể phủ nhận những đóng góp mà công nghệ đã đem lại.

Thomas A.Saunders III, người đồng sáng lập Saunders Karp & Company – một ngân hàng tư nhân – nói: “Tôi có thể đến văn phòng của mình tại New York và dùng chính xác những thông tin mà một người nào đó ở Nhật Bản đang sử dụng – tại cùng một thời điểm. Chúng tôi tiếp cận với hệ thống dữ liệu giống nhau hai mươi bốn giờ mỗi ngày. Mọi người trên khắp thế giới được liên kết với nhau thông qua một mạng lưới vô cùng tinh vi, hơn cả những gì mà mọi người có thể hình dung ra. Thị trường vốn và thị trường tiền tệ nằm ngoài sự kiểm soát của chính phủ. Và tôi không cần một tờ báo để biết thêm điều gì đó về những thị trường đó”.

Tiến sĩ Jonas Salk, một nhà nghiên cứu dược phẩm tài năng nhận xét: “Cái chúng ta thấy chính là những lợi ích của một sự ‘tiến hóa’ trong công việc, tiềm năng được nâng cao đến mức nhiều công việc có thể được hoàn thành trong thời gian ngắn. Chúng ta có thể cộng tác với nhiều người ở những nơi rất xa, do đó so với cách đây một trăm năm thì hiện nay rất nhiều công việc đã trở nên có thể thực hiện được. Bạn càng có nhiều nguồn lực thì càng có nhiều phương tiện mà bạn phải phát triển để sử dụng những nguồn lực đó.”

Malcolm S. Forbes, Jr., tổng biên tập của tạp chí kinh doanh

Forbes đã nói: "Bạn có còn nhớ lần đầu tiên khi máy vi tính xuất hiện không? Họ sợ thiết bị này sẽ trở thành một công cụ giám sát. Họ sợ tivi sẽ là một công cụ để tuyên truyền. Nhưng thật cảm ơn công nghệ cao, chúng đã có hiệu quả ngược lại. Máy tính ngày nay trở nên nhỏ hơn rất nhiều so với các máy tính cỡ lớn ngày xưa. Ngày nay, nguồn điện cũng được nâng lên đáng kể, do đó bạn không còn phải chịu cảnh 'trói tay trói chân' không làm được gì nữa.

"Những con chip siêu nhỏ đã đưa trí tuệ con người lên một tầm cao mới – những cỗ máy đã có thể nâng cao khả năng cơ bắp của con người. Ngày nay, các phần mềm như những thanh thép. Những sợi cáp quang và màn hình số trở thành đường sắt và đường cao tốc cho việc truyền dẫn số liệu. Thông tin thì trở thành một nguyên liệu thô".

Forbes tiếp tục: "Bây giờ, bạn có thể truyền thông điệp của mình và với chiếc laptop nặng hai cân, bạn có thể làm việc tại bất kỳ đâu mà bạn tìm thấy lỗ cắm hay tín hiệu vệ tinh". Kết quả là gì? Nhiều người có thể tiếp cận với nhiều thông tin hơn. Forbes kết luận: "Mọi người có thể thấy những gì đang diễn ra trên phần còn lại của thế giới. Nó ảnh hưởng tới tất cả mọi người".

Sự sụp đổ của Bức tường Berlin, sự tan rã của Liên bang Xô Viết, sự nổi lên của Trung Hoa, sự đấu tranh cho nền dân chủ tại Châu Mỹ Latinh và vùng Caribê, tiến trình công nghiệp hóa tại các nước đang phát triển – tất cả những sự thay đổi này đánh dấu một nền công nghiệp tự do và một sự nhận thức mới rằng cả thế giới là một cộng đồng. Mỗi thay đổi đều được thúc đẩy bằng những phương thức rộng mở để đến với công nghệ thông tin.

Những hình ảnh tiêu biểu cho sự thay đổi này giờ đây có thể bắt gặp tại khắp mọi nơi trên thế giới. Các học sinh Trung Quốc giương cao những biểu ngữ viết bằng tiếng Anh trước các ống kính quay phim. Saddam Hussein và Tổng tham mưu trưởng quân đội Mỹ cùng theo dõi những tiến triển của chiến tranh vùng Vịnh trên CNN.

Nhưng công nghệ thôi thì vẫn chưa đủ cho những khoảng thời gian khó khăn. Phương tiện giao tiếp có sẵn nhưng không có nghĩa là con người đã học được cách giao tiếp tốt. Đặc biệt trong xã hội ngày nay thì điều này lại càng chính xác. Đó là một trong những điều trớ trêu của xã hội hiện đại: khả năng giao tiếp càng nhiều thì thất bại trong giao tiếp càng cao. Thông tin tốt để làm gì khi con người ta không biết cách chia sẻ nó?

Cách đây không lâu, bộ phận cao học về thương mại tại Đại học Harvard tổ chức một cuộc khảo sát với các sinh viên, cựu sinh viên và những tân sinh viên. Chủ đề của cuộc khảo sát là đưa ra những yêu cầu cần thiết cho việc giao tiếp ngày nay và kết quả cũng không bất ngờ cho mấy. Giáo sư ngành thương mại, John A.Quelch của trường Đại học Harvard cho biết: "Cái mà chúng tôi đang tìm kiếm là một thước đo cho sự thỏa mãn về khả năng chuyên môn của những sinh viên đã tốt nghiệp".

Những học viên thông minh có thể xử lý các con số, phân tích thị trường, đề ra kế hoạch kinh doanh, nhưng khi đề cập tới việc giảng dạy kỹ năng ứng xử giữa người với người, Harvard đang phải nỗ lực từng bước một. Quelch nói: "Đây dường như là một lĩnh vực cần phải được cải thiện: các kỹ năng nói, viết, hoạt động theo nhóm và những kỹ năng khác của con người".

Tuy nhiên, đó chính xác là những kỹ năng sẽ đem tới thành công cho những nhà lãnh đạo trẻ tuổi.

Điều chắc chắn là khoa học kỹ thuật vẫn sẽ đóng một vai trò quan trọng trong cuộc đua vẫn đang tiếp diễn của thế giới. Nhưng nó chỉ là chiếc vé để được tham gia vào cuộc đua đó. Cuối cùng, sự phân định giữa người thắng kẻ bại không phải là lượng byte hay RAM có được. Người chiến thắng là những tổ chức cùng với các nhà lãnh đạo thông minh và sáng tạo, những người biết cách giao tiếp và thúc đẩy con người một cách hiệu quả – cả trong lẫn ngoài tổ chức.

John Rampey, giám đốc phát triển quản lý của Milliken & Company, nhà sản xuất dệt may hàng đầu, đã nói: "Kỹ năng giỏi trong quan hệ con người có khả năng chuyển quản lý thành lãnh đạo". Con người có thể học cách chuyển đổi "từ chỉ đạo sang hướng dẫn, từ đối đầu sang hợp tác, từ làm việc trong môi trường bảo mật sang môi trường chia sẻ thông tin khi cần thiết, từ thụ động sang chủ động mạo hiểm và từ quan điểm con người là hao phí sang quan điểm con người là tài sản". Họ có thể học cách "chuyển cuộc sống từ thù hận sang hạnh phúc, từ hờ hững sang tận tâm và từ thất bại sang thành công".

Không ai nói những kỹ năng này có thể đến một cách tự nhiên cả. Burt Manning, chủ tịch công ty J. Walter Thompson, hãng quảng cáo nổi tiếng thế giới đã phát biểu: "Không dễ dàng để có được đẳng cấp cao trong quan hệ con người. Chỉ rất ít người có thể làm điều này theo bản năng. Phần lớn mọi người đều phải học mới có được. Điều này cần nhiều rèn luyện – và cũng cần nhiều sự tinh vi – như việc trở thành kỹ sư trong một công ty xe hơi hay việc cải tiến một pít-tông xe vậy".

Manning nói: "Những công ty có thể tạo ra lực lượng nòng cốt gồm những người có khả năng thúc đẩy sự nghiệp của công ty thì sẽ nhanh chóng vượt lên trước. Đó chính là những công

ty hiểu được rằng dịch vụ và quan hệ con người sẽ trở thành thứ quyết định thành bại trong tương lai".

Dale Carnegie đã không sống đủ lâu để chứng kiến sự kết thúc của những ngày mà thành công đến quá dễ dàng và thay vào đó là những biến đổi mạnh mẽ. Ông cũng không được chứng kiến sự xuất hiện của cuộc cách mạng mới trong quan hệ con người. Nhưng rất lâu trước khi mọi người được nghe đến những ý tưởng như *tầm nhìn hợp tác*, *trao quyền cho nhân viên*, hay *quá trình nâng cao chất lượng*, Carnegie đã tiên phong trong những khái niệm cơ bản của quan hệ con người, những khái niệm làm nòng cốt cho những ý tưởng quan trọng.

Carnegie đến New York vào năm 1912, một chàng trai trẻ từ vùng Tây Bắc Missouri đang tìm kiếm việc gì đó để làm trong đời. Ông cuối cùng tìm được việc tại số 125 đường YMCA, làm giáo viên dạy nghệ thuật nói chuyện trước công chúng cho người lớn vào buổi tối.

Carnegie nhiều năm sau đã viết: "Lúc đầu, tôi chỉ đảm nhiệm các khóa dạy về cách nói chuyện trước đám đông – những khóa học được thiết kế cho người lớn, dựa trên thực nghiệm, dạy cách suy nghĩ độc lập, cách phát biểu ý kiến một cách rõ ràng hơn, hiệu quả hơn và tự tin hơn, cả trong các cuộc phỏng vấn lẫn nói chuyện trước đám đông.

Nhưng dần dần sau nhiều khóa học, tôi nhận ra rằng những học viên này rất cần được dạy về nghệ thuật ứng xử trong các quan hệ hàng ngày trong công việc và ngoài xã hội".

Vì thế Carnegie đã mở rộng khóa học của mình bằng cách thêm vào các kỹ năng cơ bản trong quan hệ con người. Ông không có sách vở, không có chương trình chính thức và cũng

không theo một giáo trình cụ thể nào. Nhưng ông đã xây dựng một danh sách ngày càng được mở rộng bao gồm các kỹ năng thực tế trong nghệ thuật ứng xử mà ông luôn ứng dụng và kiểm tra tính hiệu quả hàng ngày.

Ông nói với các học viên của mình: "Nhìn nhận vấn đề theo quan điểm của người khác. Đánh giá cao giá trị của họ một cách chân thành. Tỏ ra thực sự quan tâm với mọi người xung quanh". Ông chỉ cho họ cách "đan dệt" những quy tắc cơ bản trong quan hệ con người đó vào "tấm vải" cuộc sống.

Lúc đầu, Carnegie chỉ phác thảo những quy tắc của ông trên những tấm thẻ nhỏ cỡ 3-5 inch. Những tấm thẻ này nhanh chóng được thay thế bởi các bản thảo và các cuốn sách nhỏ, cuốn sau dần lớn hơn cuốn trước. Sau mười lăm năm trải nghiệm thực tế và chọn lọc kỹ càng, Carnegie đã tập hợp tất cả các nguyên tắc của ông vào trong một quyển sách. Tác phẩm "Đắc nhân tâm – Bí quyết thành công" (Nguyễn Hiến Lê dịch sang tiếng Việt) của Dale Carnegie xuất bản năm 1936 là một tập hợp những lời hướng dẫn rất đơn giản để ứng xử thành công trong cuộc sống.

Quyển sách đã cực kỳ thành công. Ba mươi triệu bản đã được bán ra sau đó, "Đắc nhân tâm – Bí quyết thành công" trở thành một trong những quyển sách bán chạy nhất trong lịch sử. Nó được dịch sang rất nhiều thứ tiếng và vẫn còn tiếp tục được bán cho đến ngày nay.

Carnegie sau đó lập nên công ty Dale Carnegie & Associates nhằm phổ biến các thông điệp của ông về quan hệ con người và ông đã tìm được độc giả trên khắp thế giới. Ông dần xuất hiện thường xuyên trên truyền thanh lẫn truyền hình. Ông

hướng dẫn nhiều người khác để dạy những khóa học của mình và tiếp tục viết thêm hai quyển sách nữa về quan hệ con người: "Cách dễ dàng và nhanh chóng để nói chuyện hiệu quả" và "Quẳng gánh lo đi và vui sống". Cả hai cũng đều nằm trong số những quyển sách bán chạy nhất. Ngay cả khi Carnegie qua đời vào năm 1955, những tư tưởng của ông vẫn tiếp tục không ngừng lan tỏa.

Hiện tại, các khóa học của Dale Carnegie đã hiện diện tại hàng ngàn thành phố trên khắp nước Mỹ và bảy mươi nước khác trên thế giới với khoảng 3.000 học viên mới tham gia học mỗi tuần. Công ty của Carnegie đã phát triển đến mức nó đã xây dựng chương trình đào tạo cho hơn bốn trăm công ty lớn nhất nước Mỹ (theo bảng xếp hạng của tạp chí *Fortune*).

Với mỗi thế hệ trôi qua, thông điệp của Carnegie đã cho thấy khả năng lạ thường của nó trong việc tự biến đổi để đáp ứng với nhu cầu của một thế giới luôn thay đổi. Giao tiếp hiệu quả với mọi người, thúc đẩy họ thành công, khám phá khả năng lãnh đạo trong mỗi người – đó là những trọng tâm cơ bản trong lý thuyết của Dale Carnegie. Với những bất ổn trong thế giới ngày nay, những lý thuyết đó của ông như lại hồi sinh. Trong những trang tiếp theo, các nguyên tắc cơ bản trong quan hệ con người của Carnegie được áp dụng vào các thử thách đặc trưng mà con người ngày nay phải đối mặt.

Những nguyên tắc này đều đơn giản và dễ hiểu. Chúng không yêu cầu một trình độ giáo dục đặc biệt hay bất kỳ kỹ năng chuyên môn nào. Những gì đòi hỏi là sự rèn luyện và luôn sẵn sàng học hỏi.

Bạn đã chuẩn bị để đối đầu với những quan điểm lâu đời về thế giới? Bạn đã sẵn sàng xử lý các mối quan hệ một cách dễ

dàng và thành công? Bạn có muốn tăng thêm giá trị cho tài sản quý giá nhất của mình: những người trong đời sống cá nhân và trong công việc của bạn? Bạn đã sẵn sàng tìm kiếm và bộc lộ con người lãnh đạo trong chính bản thân?

Hãy tiếp tục đọc nếu câu trả lời là có. Những trang tiếp theo đây có thể thay đổi cuộc đời bạn.

1
Tìm kiếm nhà lãnh đạo trong bạn

Charles Schwab được trả với mức lương một triệu đôla một năm trong ngành kinh doanh thép, và ông đã nói với tôi rằng ông được nhận mức lương khổng lồ như vậy là nhờ khả năng quản lý con người. Hãy tưởng tượng xem, một triệu đôla một năm chỉ vì ông có khả năng quản lý con người!

Một ngày giữa trưa, Schwab đang đi dạo ở một trong những nhà máy thép của mình. Khi ông đi ngang qua, một nhóm người đang hút thuốc ngay dưới tấm bảng "Cấm hút thuốc".

Chắc hẳn bạn cho là Charles Schwab sẽ chỉ ngay vào tấm bảng và nói: "Các anh không biết đọc à?".

Nhưng không, đó không phải là cách làm của bậc thầy trong ứng xử.

Ông Schwab đã trò chuyện với họ một cách thân thiện và không hề nhắc đến một từ nào về việc họ đã hút thuốc ngay dưới tấm bảng "Cấm hút thuốc".

Cuối cùng, ông đưa cho họ một vài điếu xì gà và nháy mắt: "Tôi sẽ đánh giá cao nếu như các cậu hút thuốc ở bên ngoài".

Đó là tất cả những gì ông ấy nói. Những người đàn ông kia đã hiểu rằng mình đang phạm luật, họ phục ông bởi vì ông đã không hạ nhục họ. Ông đã cư xử tử tế với họ và tới lượt họ cũng muốn cư xử tử tế với ông.

– Dale Carnegie

Fred Wilpon là chủ tịch đội bóng chày New York Mets. Một buổi trưa nọ, Wilpon dẫn đội bóng học sinh đến sân vận động Shea. Ông để bọn trẻ đứng đằng sau khu vực phát bóng và dẫn chúng vào phòng tập trung qua một con đường nhỏ dẫn đến câu lạc bộ. Cuối chuyến tham quan, Wilpon muốn dắt bọn trẻ vào sân tập, nơi dành cho các cầu thủ khởi động.

Nhưng ngay trước cổng sân tập, một người mặc đồng phục bảo vệ ngăn họ lại và nói với Wilpon "Sân không mở cho người ngoài vào". Tất nhiên anh ta không hề biết Wilpon là ai. "Tôi xin lỗi nhưng ông và bọn trẻ không thể vào đây được".

Bấy giờ, Fred Wilpon chắc chắn có đủ thẩm quyền để có thể làm những gì mà ông ta muốn ngay lúc đó. Ông đã có thể trách mắng người bảo vệ tội nghiệp vì đã không nhận ra một người quan trọng như ông. Và để gây ấn tượng mạnh mẽ, Wilpon có thể rút ra ngay giấy phép an ninh cao cấp của mình và chứng minh cho bọn trẻ đang mở to mắt rằng ông có "trọng lượng" như thế nào tại Shea.

Wilpon đã không làm cả hai điều trên. Ông dẫn học sinh qua phía bên kia xa hơn của sân vận động và đưa chúng tới sân khởi động bằng một cổng khác.

Tại sao ông phải làm điều đó? Wilpon không hề muốn làm cho người bảo vệ cảm thấy lúng túng. Thật ra anh ta chỉ làm

công việc của mình và đã làm rất tốt. Sau buổi chiều hôm đó, Wilpon đã gửi một lời nhắn viết tay để cảm ơn người bảo vệ vì đã thể hiện sự quan tâm của mình đối với công việc.

Nếu Wilpon lựa chọn cách la hét hay cải vã, người bảo vệ rốt cuộc sẽ cảm thấy khó chịu và chắc rằng công việc của anh ta sẽ gánh lấy hậu quả. Cách ứng xử tinh tế của ông Wilpon mang lại nhiều ý nghĩa. Và chắc rằng người bảo vệ sẽ nhận ra ông lần tới khi hai người gặp mặt.

Fred Wilpon là một nhà lãnh đạo không chỉ vì chức vụ mà ông đang nắm giữ hay mức lương mà ông kiếm được. Điều khiến ông trở thành người lãnh đạo của mọi người chính là ông học được cách giao tiếp như thế nào.

Trước kia, giới kinh doanh không nghĩ đến ý nghĩa thực sự của từ “lãnh đạo”. Ông chủ là ông chủ và ông ta phải có trách nhiệm. Chấm hết. Không có gì để bàn cãi.

Những công ty “được vận hành hiệu quả” – không ai nói những công ty “được lãnh đạo hiệu quả” cả – là những công ty chủ yếu hoạt động theo kiểu quân đội. Các chỉ thị được truyền từ trên xuống qua các cấp bậc.

Các bạn có nhớ nhân vật ngài Dithers trong mẩu chuyện hài *Blondie* không? “BUM-STEAD!” ông ta hét lên và như một chú chó nhỏ hoảng sợ, anh chàng Dagwood chạy cuống cuồng vào phòng làm việc của ông chủ. Trong nhiều năm, thực tế có rất nhiều các công ty hoạt động theo kiểu như vậy. Những công ty không hoạt động theo kiểu những trung đội thì dù cách nào cũng khó hoạt động. Chúng vẫn cứ tà tà, quẩn quanh, an toàn với vị trí nhỏ nhoi trên thị trường, cái vị trí mà chẳng mấy khi gặp thử thách. Kết quả là “Nếu không có gì sai, tại sao phải sửa?”

Những người có trách nhiệm thì ngồi trong văn phòng của mình và quản lý những gì có thể. Đó là cái mà họ được mong đợi để làm – làm "quản lý". Có lẽ họ chỉ lèo lái công ty một chút sang phải hoặc một chút sang trái. Thường thì họ cố gắng giải quyết những rắc rối hiển nhiên thuộc trách nhiệm của họ và như thế họ coi như đã làm xong công việc của mình.

Quản lý theo kiểu này chỉ thích hợp khi trở về một thế giới đơn giản trước kia. Lúc ấy cuộc sống có thể đoán trước được và không cần những tầm nhìn xa.

Nhưng giờ thì quản lý thuần túy là chưa đủ. Thế giới ngày nay rất khó dự đoán, nhiều bất ổn và phát triển quá nhanh cho một cách làm việc cứng nhắc như vậy. Điều cần thiết bây giờ là một cái gì đó sát thực hơn so với lối quản lý kinh doanh đã lỗi thời. Đó là phương thức *lãnh đạo giúp con người phát huy hết khả năng của họ, tạo dựng kế hoạch trong tương lai, động viên, đào tạo, hướng dẫn, gầy dựng và duy trì những mối quan hệ thành công.*

John Quelch, một giáo sư ngành thương mại trường Đại học Harvard phát biểu: "Quay về lúc mà công việc kinh doanh hoạt động trong một môi trường ít biến động hơn, những kỹ năng quản lý như vậy là đã đủ. Nhưng khi môi trường kinh doanh trở nên bất ổn, khi mọi thứ bỗng như hoàn toàn mới, và công việc của bạn đòi hỏi cần có nhiều sự thay đổi hơn bạn tưởng – đó chính là lúc những kỹ năng quản lý trở nên cực kỳ quan trọng".

Theo Bill Makahilahila, giám đốc nhân sự tập đoàn SGS-Thomson Microelectronics, nhà sản xuất chất bán dẫn hàng đầu, thì: "Thay đổi đã và đang diễn ra, và tôi không chắc là tất cả các công ty đều sẵn sàng đối mặt với nó. Vị trí được gọi là

‘quản lý’ sẽ không còn tồn tại lâu nữa và quan niệm về ‘lãnh đạo’ sẽ được định nghĩa lại. Các công ty ngày nay đang trải qua những thử thách đó. Họ đang nhận ra rằng, khi bắt đầu giảm biên chế nhân lực cho những hoạt động và tiến tới sản xuất lớn hơn, những kỹ năng hỗ trợ sẽ ngày càng quan trọng. Giao tiếp tốt, có kỹ năng xã hội, khả năng huấn luyện, tạo kiểu mẫu, tổ chức nhóm - tất cả những điều đó đòi hỏi yêu cầu ngày càng cao từ những người lãnh đạo.

“Lãnh đạo không còn nghĩa là sai bảo nữa. Lãnh đạo tức là mang lại ảnh hưởng. Điều này cần những kỹ năng thực thụ”.

Nhiều người vẫn còn có những suy nghĩ hạn hẹp về việc lãnh đạo thực sự là gì. Khi bạn nói đến từ “nhà lãnh đạo”, họ sẽ nghĩ ngay tới *tướng lĩnh, tổng thống, thủ tướng, hay chủ tịch hội đồng quản trị*. Dĩ nhiên, những người có vị trí cao như vậy đều được mong đợi để lãnh đạo, sự mong đợi mà họ có thể đáp ứng với một chừng mực nào đó. Nhưng thực tế, lãnh đạo không chỉ bắt đầu và dừng lại ở những vị trí cao nhất. Nó có tầm quan trọng tương tự. Thậm chí là quan trọng nhất ngay những nơi bình thường chúng ta sống và làm việc.

Tổ chức một nhóm làm việc, khuyến khích các đồng nghiệp, duy trì hạnh phúc gia đình – đó chính là những chiến tuyến trong việc lãnh đạo. Lãnh đạo chưa bao giờ là một công việc dễ dàng. May mắn thay, có một sự thật là: mỗi ngày, mỗi người trong chúng ta đều có tiềm năng để trở thành nhà lãnh đạo.

Người cố vấn, giám đốc, ủy viên quản trị tài chính, nhân viên tổng đài dịch vụ khách hàng, nhân viên phòng công văn – bất kỳ người nào từng tiếp xúc với người khác sẽ có lý do để học cách lãnh đạo.

Những kỹ năng lãnh đạo có tính quyết định rất lớn đến thành công cũng như hạnh phúc mà họ có thể đạt được, không chỉ trong công việc. Các hội từ thiện, các đội thể thao, các hiệp hội công chúng, các câu lạc bộ – mỗi một tổ chức như vậy đều rất cần đến sự lãnh đạo đầy nhiệt tình.

Steve Jobs và Steven Wozniak, những chàng trai trẻ – 20 và 26 tuổi đến từ California. Họ không giàu có và chưa từng học qua một lớp kinh doanh nào, nhưng họ lại hy vọng khởi nghiệp với một ngành được xem là khó có thể tồn tại được trong khoảng thời gian đó.

Đó là vào năm 1976, trước khi hầu hết mọi người nghĩ đến việc mua máy vi tính cho ngôi nhà của mình. Lúc bấy giờ, gần như toàn bộ ngành máy tính gia đình chỉ thu hút một số người thông thái có sở thích đặc biệt về máy tính, những "con mọt máy tính" đầu tiên trên thế giới. Do đó, khi Jobs và Wozniak cố gom góp cho đủ 1.300 đôla bằng cách bán một chiếc xe tải và hai cái máy tính tay, mở công ty Apple trong nhà xe của Jobs và khả năng thành công nghe có vẻ xa vời.

Nhưng hai nhà đầu tư trẻ tuổi này đã có một tầm nhìn xa, một ý tưởng rõ ràng về cái mà họ tin rằng họ có thể đạt được. Họ tuyên bố: "Máy tính không còn chỉ dành cho 'những con người-đáng-chán' nữa. Chúng sẽ là phương tiện của trí tuệ. Các máy tính giá rẻ sẽ đến với mọi người".

Kể từ lúc đó, hai người sáng lập Apple vẫn luôn giữ nguyên ý tưởng ban đầu và họ luôn truyền bá nó mọi lúc mọi nơi. Họ thuê những người am hiểu những ý tưởng của họ và cùng họ chia sẻ những thành quả từ chúng. Họ cùng chung sống, hít thở và luôn miệng nói về những ý tưởng đó. Thậm chí khi công

ty bị trì hoãn – khi các đại lý nói “Không, cảm ơn”, khi mà các nhà sản xuất nói “Không thể nào”, khi các ông chủ nhà băng nói “Không thể hơn” – các nhà lãnh đạo nhìn xa trông rộng của Apple vẫn không bao giờ sụp đổ.

Cuối cùng thì thế giới cũng đã thay đổi. Sáu năm sau ngày thành lập Apple, 650.000 máy vi tính cá nhân được bán ra mỗi năm. Wozniak và Jobs, những nhà lãnh đạo tài tình trong nhiều năm đã đi trước thời đại của họ.

Tuy vậy, không chỉ các công ty trẻ mới cần đến sự lãnh đạo có tầm nhìn xa. Trong những năm đầu thập niên 80, tập đoàn Corning bị lâm vào khủng hoảng. Cái tên Corning vẫn mang nghĩa là mấy vật dụng trong nhà bếp nhưng nó đang dần mờ nhạt một cách nghiêm trọng. Công nghệ sản xuất đã lỗi thời. Cổ phiếu chứng khoán bị hạ giá. Những khách hàng của Corning tìm đến hàng ngàn công ty nước ngoài khác. Sự ù lì của công ty dường như không hề có giải pháp nào cả.

Đó cũng chính là lúc ngài chủ tịch James R. Houghton kết luận rằng Corning cần có một ý tưởng hoàn toàn mới và ông đã đưa ra một đề xuất. Houghton nhớ lại: “Chúng tôi có một người cố vấn ở bên ngoài, người làm việc chung với tôi và nhóm làm việc mới trong công ty. Anh ta thực sự là một cố vấn giỏi, một chàng trai tuyệt vời, người đã liên tục đề cập đến chất lượng sản phẩm như là việc mà chúng tôi phải quan tâm.

“Một hôm chúng tôi có một buổi họp kinh khủng và mọi người đang rất thất vọng. Tôi đã đứng lên và thông báo rằng chúng tôi dự định chi trả 10 triệu đôla mà chúng tôi không có. Chúng tôi sẽ xây dựng khu kỹ thuật chất lượng cao của chính chúng tôi. Và chúng tôi sẽ tiếp tục thực hiện điều này.

"Có nhiều nguyên nhân khác nhau làm tôi không thể kiềm chế được. Nhưng tôi sớm thừa nhận rằng, tôi chỉ cảm tưởng những gì mình nói là đúng. Và tôi không quan tâm đến hậu quả cũng như tầm quan trọng của nó".

Houghton biết rằng Corning phải cải thiện chất lượng sản xuất và rút ngắn thời gian vận chuyển. Thế là ông quyết định mạo hiểm. Ông tìm kiếm những chuyên gia hàng đầu thế giới – các nhân viên của ông. Không chỉ từ giám đốc hay các kỹ sư, Houghton cũng lắng nghe lời khuyên từ các công nhân. Ông tập hợp một nhóm đại diện và nói họ thiết kế lại toàn bộ quy trình sản xuất – nếu điều đó có thể làm vực dậy công ty.

Sau sáu tháng làm việc, nhóm quyết định thiết kế lại một số nhà máy để khắc phục những thiếu sót trong dây chuyền lắp ráp và cải tiến cho máy móc chạy nhanh hơn. Các nhóm cũng cải tổ việc lập bảng kiểm kê để công việc trở nên hiệu quả. Kết quả thật đáng kinh ngạc. Khi Houghton bắt đầu những sự thay đổi này, các lỗi trong quá trình sản xuất sợi quang mới đã chiếm đến tám trăm phần triệu (0,08%). Bốn năm sau đó, những khuyết điểm này đã hạ xuống mức không. Hai năm tiếp theo, thời gian vận chuyển được cắt giảm từ tuần xuống ngày và trong khoảng thời gian bốn năm, giá cổ phiếu của Corning tăng gần gấp đôi. Tầm nhìn xa của Houghton đã vực dậy công ty.

Hai nhà lý luận kinh doanh Warren Bennis và Burt Nanus đã nghiên cứu hàng trăm các tập đoàn thành công lớn nhỏ và chỉ chú ý vào cách mà họ đã lãnh đạo. Hai người viết: "Một nhà lãnh đạo, trước tiên phải có ý tưởng trong đầu về hình ảnh mong muốn của công ty có thể có trong tương lai. Chính hình ảnh này, cái mà ta gọi là những ý tưởng, có thể sẽ mơ hồ như

giấc mơ hoặc chính xác như mục tiêu mà ta đang nhắm tới". Điểm quyết định, Bennis và Nanus giải thích: "Là những ý tưởng phải gắn liền với thực tế, sự tin cậy và một tương lai hứa hẹn cho công ty, một tương lai về những mặt quan trọng nào đó, tốt hơn những gì hiện tại".

Những nhà lãnh đạo đặt ra câu hỏi: Đâu là nơi nhóm làm việc này cần hướng tới? Việc phân chia này mang ý nghĩa gì? Chúng ta đang cố gắng phục vụ ai? Làm thế nào để cải thiện chất lượng công việc? Những câu trả lời cụ thể sẽ khác nhau như sự khác nhau giữa các nhân viên và giữa những người lãnh đạo. Điều quan trọng nhất chính là những câu hỏi được đặt ra.

Việc lãnh đạo không theo một hướng cụ thể nào cả và những nhà lãnh đạo tài giỏi thuộc nhiều týp người khác nhau. Họ là những người sôi nổi hay trầm lặng, vui nhộn hay khắt khe, mạnh mẽ hay dịu dàng, hung dữ hay rụt rè. Họ đến từ mọi lứa tuổi, bất kể chủng tộc, nam nữ và mọi thành phần đều có họ trong đó.

Tư tưởng ở đây không phải là tìm ra một nhà lãnh đạo thành công nhất cho bạn bắt chước một cách mù quáng. Ý định như thế sẽ phải nhận lấy một kết cục bi đát ngay từ lúc bắt đầu. Bạn sẽ không bao giờ vượt lên cái bóng của người mà bạn đang bắt chước một cách nghèo nàn. Những kỹ năng lãnh đạo chỉ hiệu quả khi bạn tự thân vận động.

Fred Ebb là nhà soạn nhạc từng giành giải Tony Award, người đã có những bài "hit" trong những buổi trình diễn Broadway bao gồm *Cabaret, Kiss of the Spider Woman*, *Chicago* và *Zorba*. Thông thường, những nhạc sĩ trẻ tìm đến

Ebb để có được những lời hướng dẫn chuyên nghiệp. Ebb nói: "Tôi luôn nói với họ hãy làm theo lời khuyên mà Irving Berlin dành cho George Gershwin".

Có lẽ khi Berlin và Gershwin lần đầu gặp mặt, Berlin đã là người giàu có trong khi Gershwin chỉ là một nhà soạn nhạc trẻ sống chật vật, làm việc tại Tin Pan Alley với mức lương 35 đôla mỗi tuần. Ấn tượng bởi tài năng của Gershwin, Berlin đã đề nghị với anh một công việc: làm thư ký âm nhạc cho ông với mức lương gấp ba so với công việc soạn nhạc.

Berlin khuyên: "Đừng nhận công việc này. Nếu anh làm, anh chỉ có thể là Berlin hạng hai. Nhưng nếu anh là chính anh, một ngày nào đó anh sẽ trở thành Greshwin hạng nhất".

Gershwin vẫn là Gershwin và dĩ nhiên, nhà soạn nhạc người Mỹ nổi tiếng này đã vươn tới một tầm cao mới. Ebb đã nói với những người mà ông đỡ đầu: "Đừng cố bắt chước người khác. Hãy luôn luôn là chính mình".

Điều đó thường yêu cầu việc bạn hiểu ra mình là ai và luôn đưa ra sự hiểu biết thấu đáo và thận trọng đối với công việc. Việc này quan trọng đến nỗi bạn nên dành một chút thời gian bình tĩnh để tự soi xét. Hãy hỏi chính bạn một câu hỏi đơn giản nhất: Những phẩm chất nào mà tôi cần phải có để chúng có thể trở thành phẩm chất của một nhà lãnh đạo?

Theo Robert L. Crandall, một trong những phẩm chất đó là khả năng nhạy bén dự đoán trước những thay đổi. Crandall, chủ tịch tập đoàn AMR đã dẫn dắt hãng hàng không American Airlines vượt qua thời kỳ cực kỳ hỗn loạn trong ngành du lịch hàng không.

Vận động viên Olympic môn thể dục dụng cụ Mary Lou Retton nổi tiếng nhờ sự nhiệt tình tự nhiên của mình. Cô đã vượt ra khỏi cái thị trấn nhỏ ở West Virginia để đến với trái tim của hàng triệu con người ở khắp mọi nơi.

Trường hợp của Hugh Downs, một nhà báo kỳ cựu của ABC, sự khiêm tốn không giả tạo chính là một trong những phẩm chất lãnh đạo của ông. Down đã xoay xở để xây dựng nên sự nghiệp to lớn trong ngành thương mại truyền hình đầy cạnh tranh, nhưng vẫn là một người đàn ông lịch lãm.

Bất kỳ phẩm chất nào bạn đang có – tính bền bỉ, óc nhạy bén, trí tưởng tượng phong phú, thái độ tích cực, khả năng đánh giá – hãy để nó nở hoa trong con người lãnh đạo của bạn. Và luôn nhớ, hành động bao giờ cũng có sức mạnh hơn lời nói.

Arthur Ashe là tay chơi tennis tầm cỡ thế giới và cũng là một người cha tốt nhất thế giới – một nhà lãnh đạo thực sự trong nhiều lĩnh vực.

Ashe đã nói trong một buổi phỏng vấn trước khi ông ấy qua đời: "Vợ chồng tôi luôn nói chuyện này với đứa con gái sáu tuổi của chúng tôi. Trẻ con luôn bị ấn tượng bởi những gì chúng thấy hơn là những gì bạn nói. Bọn trẻ luôn muốn bạn phải thành thật. Nếu bạn thường xuyên thuyết giảng về một điều gì đó nhưng rồi có lúc bạn lại không thực hiện điều đó, chúng sẽ ngay tức khắc nói thẳng chuyện ấy vào mặt bạn.

"Tôi đã nói với con ngồi chống khuỷu lên bàn trong lúc ăn là điều bất lịch sự. Nhưng sau đó trong bữa ăn tối tôi đã chống khuỷu tay lên bàn. Cháu nói: 'Bố ơi, bố để khuỷu tay trên bàn kìa'. Bạn phải là người lớn thực sự để nói: 'Con đúng rồi' và để khuỷu tay xuống. Thật ra, đó là một kinh nghiệm học hỏi thuyết

phục cháu hơn cả những điều mà cháu nghe thấy. Có nghĩa là cháu đã lắng nghe. Cháu hiểu. Và cháu nhận ra khi thấy điều đó. Để đạt được điều này, cần phải hành động hơn là những lời nói đơn thuần".

Người lãnh đạo tạo ra những tiêu chuẩn và kiên trì với chúng. Doughlas A. Warner III là một ví dụ, luôn đưa ra quan điểm – cái mà ông gọi là "hoàn toàn minh bạch".

Warner – chủ tịch của tập đoàn J.P Morgan – nói: "Khi bạn đưa ra một đề nghị nào đó với tôi, hãy giả sử rằng mọi thứ bạn nói với tôi sẽ xuất hiện... trên trang nhất của tờ *Wall Street Journal* vào ngày mai. Nếu phải hoàn toàn minh bạch như thế, liệu bạn có đủ tự tin để xử lý vụ giao dịch hoặc tình huống này theo cách mà bạn vừa đề nghị hay không? Nếu câu trả lời là không, chúng ta nên dừng lại tại đây và xem xét xem vấn đề là gì". Đó mới chính là biểu hiện của lãnh đạo.

Phương thức lãnh đạo đầy nhiệt huyết và tự tin như thế sẽ biến những mộng tưởng thành hiện thực. Hãy hỏi Mẹ Teresa. Bà là một nữ tu trẻ đạo Thiên Chúa, dạy ở trường trung học trong khu vực của tầng lớp trung lưu và thượng lưu ở Calcutta. Nhưng bà vẫn luôn nhìn ra ngoài cửa sổ và thấy những người bị bệnh phong. Bà nói: "Tôi thấy nỗi sợ hãi trong mắt họ. Nỗi sợ hãi rằng họ sẽ không bao giờ được yêu thương, rằng họ sẽ không bao giờ có được sự điều trị thuốc thang đầy đủ".

Bà đã không thể nào vứt bỏ được những nỗi sợ hãi ra khỏi đầu. Bà biết rằng bà phải rời khỏi dòng tu kín để ra ngoài lập những trại cứu tế cho những người bị mắc bệnh phong ở Ấn Độ. Sau nhiều năm, Mẹ Teresa cùng với hội từ thiện của những người truyền giáo đã chăm sóc cho 149.000 người bệnh phong,

phân phát thuốc thang với sự chăm sóc và tình yêu thương vô điều kiện.

Một ngày tháng 12, sau bài thuyết giảng ở tổ chức Liên Hợp Quốc, Mẹ Teresa đến thăm nhà tù được bảo vệ cẩn mật lớn nhất ở vùng ngoại ô New York. Khi vào trong, bà đã trò chuyện với bốn người tù nhân ở chung phòng bị mắc bệnh AIDS. Người đã ngay lập tức nhận ra họ chính là "những người bệnh phong" ngày nay.

Bà quay lại thành phố New York vào ngày thứ hai trước Giáng sinh và đến thẳng tòa thị chính của thành phố để gặp Thị trưởng Edward Koch. Bà yêu cầu ngài thị trưởng gọi điện thoại cho thống đốc, Mario Cuomo. Sau khi ngài Koch đưa điện thoại cho bà, bà nói, "Thống đốc, tôi mới vừa từ Sing Sing trở về, ở đó có bốn bệnh nhân AIDS. Tôi muốn mở một trung tâm dành cho những người bị bệnh AIDS. Ngài có thể phóng thích bốn tù nhân đó cho tôi được không? Tôi muốn họ sẽ là bốn thành viên đầu tiên ở trung tâm AIDS này."

Cuomo đáp, "Ồ thưa Mẹ, chúng tôi có 43 trường hợp AIDS trong hệ thống nhà tù bang. Tôi sẽ phóng thích toàn bộ 43 tù nhân này cho Người."

Bà nói, "Được thôi, tôi muốn bắt đầu chỉ với bốn người. Bây giờ hãy để tôi kể cho ngài nghe về tòa nhà mà tôi đã nghĩ ra trong đầu. Ngài có sẵn lòng chi trả cho nó không?"

"Vâng," Cuomo đã đồng ý và vô cùng kinh ngạc trước sự cương quyết của người phụ nữ này.

Sau đó, Mẹ Teresa trở lại nói chuyện với ngài thị trưởng Koch, "Hôm nay là ngày thứ hai. Tôi muốn mở nó vào ngày thứ tư.

Chúng ta cần làm rõ ràng các giấy phép. Ông có thể sắp xếp những giấy tờ đó được không?".

Koch chỉ nhìn người đàn bà nhỏ nhắn đang đứng trước mặt, trong văn phòng của ông và gật đầu lia lịa, "Miễn sao là Mẹ không bắt tôi lau sàn nhà."

BƯỚC ĐẦU TIÊN ĐỂ ĐẾN VỚI THÀNH CÔNG LÀ NHẬN RA SỨC MẠNH LÃNH ĐẠO CỦA CHÍNH MÌNH.

2
Khởi đầu sự giao tiếp

Những đứa con của Theodore Roosevelt rất ngưỡng mộ cha mình và chúng có lý do tuyệt vời cho điều đó. Một ngày nọ, một người bạn cũ đến gặp Roosevelt trong bộ dạng hết sức buồn rầu. Đứa con trai nhỏ của ông vừa mới bỏ nhà ra đi và đến sống với dì. Ông than phiền về cậu con bồng bột và khó dạy. Cậu bé lúc thế này, lúc thế kia. Và ông khẳng định rằng không ai có thể gần gũi với cậu ta.

Roosevelt nhẹ nhàng nói, "Đừng nói thế! Tôi không tin có gì đó không ổn từ phía cậu bé. Nhưng nếu một đứa con trai không nhận được sự đối xử đúng đắn và thích hợp từ phía gia đình thì nó sẽ đi đến nơi khác để nhận lấy điều đó."

Vài ngày sau, Roosevelt gặp cậu bé và bảo, "Cháu hãy kể cho bác nghe tất cả mọi thứ về việc bỏ nhà đi của cháu xem nào!".

Cậu con trai lễ phép trả lời, "Dạ thưa ngài đại tá, mỗi lần cháu đến gần cha là ông ấy nổi giận. Ông ấy không bao giờ cho cháu một cơ hội để kể về chuyện của cháu. Cháu luôn luôn sai. Cháu luôn luôn bị trách móc."

Roosevelt nói, "Con trai, cháu chắc không tin điều này ngay bây giờ. Nhưng cháu biết đó, cha cháu thật sự là người

bạn tốt nhất của cháu. Đối với ông ấy, cháu có ý nghĩa hơn bất kỳ người nào khác trên thế giới này."

Cậu ta bảo, "Có lẽ đúng, đại tá Roosevelt ạ! Nhưng cháu ước gì cha cháu sẽ dùng một cách khác để thể hiện tình cảm ấy!".

Sau đó Roosevelt nhắn người cha đến và bắt đầu kể cho ông ấy nghe một vài sự thật hơi bị sốc. Người cha tức giận y như cái cách mà đứa con đã diễn tả. Roosevelt nói ngay, "Anh nhìn lại xem, nếu anh nói với con anh một cách nóng nảy như anh vừa nói với tôi thì tôi không lấy làm lạ việc cậu bé bỏ nhà đi đâu. Tôi chỉ tự hỏi tại sao cháu nó không làm điều đó trước đây. Bây giờ anh hãy về và tìm cách gần gũi với cháu hơn. Hãy thỏa hiệp với cháu."

– DALE CARNEGIE

Không gì có thể dễ hơn việc thất bại trong giao tiếp. Việc lên mặt, phủ nhận, mắng mỏ, thậm chí sỉ nhục và đối xử với người khác như thể "tôi là chủ và anh chỉ là người làm ở đây" cho đến gần đây đã trở nên phổ biến trong mối quan hệ giữa người với người ở các công ty lớn và nổi tiếng trên thế giới. "Quyền được quát mắng" được xem là một đặc quyền tự nhiên của những người ở vị trí quản trị, cũng như việc họ luôn được có một cái cửa sổ văn phòng và hai giờ ăn trưa (!) Thật đáng tiếc, gia đình, trường lớp và những tổ chức khác cũng hệt như thế.

Trong nhiều năm qua, to tiếng được coi là kiên định, cố chấp được coi là hiểu biết cao và thích tranh cãi được coi là trung thực. Tất cả chúng ta – người giám sát và người lao động, cha mẹ và con cái, thầy cô và học sinh – nên cảm thấy vui vẻ vì những ngày đó cuối cùng cũng sắp kết thúc.

Jerry Greenwald, nguyên phó Chủ tịch của tập đoàn Chrysler đã so sánh phương thức giao tiếp cũ của tập đoàn ông với một kiểu trò chơi truyền-tin-nhỏ-giọt của trẻ con: “Nếu hai đứa trẻ sống cạnh nhà nhau và giữa chúng có cái gì đó cần giải quyết thì một trong hai chỉ cần băng qua bãi cỏ đến nhà đứa kia và chúng sẽ nói hết ra với nhau. Nhưng nếu chúng là hai người làm ở hai phòng ban khác nhau của một công ty thì một đứa sẽ nói cho anh trai của nó nghe. Anh nó sẽ nói lại với mẹ nó. Mẹ nó sẽ nói lại với cha nó. Cha nó sẽ sang nhà để nói cho cha của đứa kia nghe. Người cha ấy sẽ nói lại với người mẹ và cuối cùng đứa trẻ kia sẽ nhận được lời nhắn và tự hỏi, ‘Thằng nhóc bên ấy đang muốn nói gì với mình vậy?’”

Trong lúc Greenwald đang còn làm việc ở công ty xe hơi Chrysler, mọi người ở đó đã cố gắng phá bỏ tất cả những phương thức cũ đó. Ông ấy nói rằng: “Nếu bạn là người điều hành một nhà máy và bạn cần nói với một người ở phía đầu kia của nhà máy cách bạn 300 bộ để thay đổi một vài thứ giúp bạn làm việc tốt hơn thì hãy đi đến và nói với anh ta. Đừng nói với người quản đốc của bạn và để anh quản đốc đi nói với người quản lý, rồi người quản lý của bạn lại phải đi nói với người quản lý của anh ta. Như thế thì sáu tháng sau người kia sẽ vẫn cố gắng đoán xem bạn thật sự muốn thay đổi cái gì”.

Có rất nhiều người trong giới kinh doanh và trong các ngành nghề khác đang bắt đầu nhận thấy tầm quan trọng của việc giao tiếp tốt. Khả năng giao tiếp tốt chính là nguồn nhiên liệu nhóm lên ngọn lửa trong con người chúng ta. Nó có thể biến những ý tưởng hay ho thành hành động. Nó có thể mang đến cho bạn những thành-công-thật-sự.

Dù thế nào thì giao tiếp tốt cũng không đến nỗi quá phức tạp và quá lý thuyết. Giao tiếp, xét cho cùng thì cũng chỉ là cái việc mà mỗi người chúng ta phải làm hằng ngày trong suốt cuộc đời. Tất cả chúng ta đã bắt đầu giao tiếp từ những ngày đầu của thời thơ ấu, hoặc ít ra cũng là lúc chúng ta nhận thức được chúng ta đang giao tiếp. Nhưng trên thực tế, sự giao tiếp đúng nghĩa, sự giao tiếp có hiệu quả cũng khá hiếm trong thế giới của người lớn.

Để giao tiếp được tốt, chẳng có bí quyết gì cả nhưng bạn có thể nắm một vài điểm cơ bản sau đây một cách tương đối dễ dàng. Và chúng sẽ là những bước đi đầu tiên để bạn có được thành công trong giao tiếp. Hãy làm theo chúng và bạn sẽ đi đúng con đường của chính mình.

1. Xem sự giao tiếp là một ưu tiên hàng đầu
2. Cởi mở với tất cả mọi người
3. Tạo một không-khí-sẵn-sàng-tiếp-nhận trong lúc giao tiếp.

Bạn nhất định phải có thời gian để giao tiếp dù cho bạn có bận rộn như thế nào. Tất cả những ý tưởng xuất sắc trên thế giới này đều sẽ không có giá trị gì nếu bạn không mang chúng ra chia sẻ. Bạn có thể giao tiếp bằng nhiều cách: trong các cuộc gặp gỡ, mặt đối mặt với những người đồng nghiệp, đi xuống hành lang hay dừng lại chỗ máy nước nóng - lạnh, hoặc trải qua nửa giờ trong phòng ăn trưa của công ty. Điều quan trọng nhất là việc giao tiếp không bao giờ có điểm dừng cả.

Robert Crandall có một phòng hội nghị lớn nằm phía dưới hành lang gần văn phòng Chủ tịch tập đoàn AMR – công ty mẹ của American Airlines. Cứ mỗi thứ hai, cả ngày ông ấy ở đấy, lắng nghe và trò chuyện với những người làm việc trong

tất cả phòng ban của công ty. Crandall nói cách đây không lâu: "Buổi sáng hôm qua, các quan chức cấp cao và tám, mười hay mười hai người thuộc ba, bốn vị trí khác nhau trong công ty đã có mặt ở đó và chúng tôi đã làm một bản phân tích hết sức phức tạp.

"Chúng tôi đang cố gắng tìm hiểu xem hệ thống trục-và-căm mà chúng tôi đã xây dựng có nguy cơ bấp bênh về mặt kinh tế như một hệ quả của cái cách mà nền công nghiệp đang thay đổi hay không. Sau khi chúng tôi tạo ra mẫu trục-và-căm riêng biệt này, thế giới đã thay đổi. Điều đó đã có ảnh hưởng đến việc hành khách đổ về hệ thống này như thế nào. Nó cũng ảnh hưởng đến giá cả. Hậu quả là chúng tôi không hề chắc chắn hệ thống trục-và-căm này có khả năng tồn tại được ở hiện tại không. Và để quyết định được điều này thì thật là phức tạp.

"Chúng tôi cần phải có một lượng số liệu khổng lồ. Vì thế chúng tôi đã có ba tiếng rưỡi trong ngày hôm qua để trình bày những quan điểm khác nhau. Bàn đi bàn lại và tất cả bảo vệ một cách mạnh mẽ cho ý kiến của mình. Dù thế nào thì cuối cùng chúng tôi cũng đã quyết định cử một vài người đi với ba, bốn nhiệm vụ mới và họ sẽ trở về trong vòng hai tuần với những số liệu được bổ sung. Sau đó, chúng tôi sẽ ngồi lại với nhau và thảo luận nhiều hơn. 'Những gì chúng ta đang làm có sai không? Và còn có gì chúng ta có thể làm khác đi để công việc khả thi hơn?', đó là cách mà chúng tôi hy vọng sẽ thoát khỏi những tình huống khó xử này".

Lợi ích ở đây gồm có hai phần: Crandall đưa thêm vào những người có chuyên môn cao và họ sẽ giúp American Airlines tạo ra những hướng đi mới trong tương lai. Điều này là rất cơ bản đối với sự phát triển của những mối quan hệ đáng tin cậy.

Việc giao tiếp không cần thiết phải thực hiện trong những phòng họp lớn. Một vài tình huống giao tiếp tập thể tốt nhất đã được diễn ra trong không khí hết sức thân mật. Walter A. Green – Chủ tịch tập đoàn dịch vụ tổ chức hội nghị Harrison, đã dùng một phương pháp mà ông ấy gọi là "một-người-với-mọi-người".

Green bảo rằng, "Thật đáng tiếc khi trong các cơ quan, chúng ta luôn có những cấu trúc. Chúng ta có một chủ tịch, vài phó chủ tịch và các cấp độ còn lại. 'Một-người-với-mọi-người' là một cách để khắc phục những nhược điểm của cấu trúc đó. Đó là những buổi trò chuyện không chính thức, thường vào bữa ăn trưa, lúc mà tôi có thể gặp gỡ bất cứ ai trong cơ quan mà tôi thật sự muốn gặp. Đó là một cơ hội cho tôi có thêm thông tin về những điều thật sự quan trọng với họ. Họ cảm thấy công ty như thế nào? Họ thấy công việc của họ ra sao? Tôi rất muốn biết thêm về họ với tư cách cá nhân. Tôi muốn trở nên gần gũi, tình cảm hơn đối với họ. Và tôi cũng mong họ hỏi tôi những câu hỏi về công ty. Tất cả những điều trên chính là phương thức 'một-người-với-một-người', nhưng dễ chịu và thoải mái hơn nhiều." Với những buổi trò chuyện như thế, tầm nhìn của Green về công ty đã bắt đầu được mở rộng.

Douglas Warner – Chủ tịch tập đoàn J. P. Morgan vừa mới mang đến phương thức giao-tiếp-trực-tiếp cho cái ngân hàng vẫn còn lề lối cũ của ông. Warner nói, "Chúng tôi đã thật sự đi vòng quanh, bước vào các tầng bên trong, đi xuống và gặp gỡ một vài người. Hãy ra khỏi văn phòng để đến với mọi người thay vì cứ yêu cầu họ đến với mình."

Vài lần trong tuần, Warner hoặc người phụ tá chính của ông có những buổi cà phê với 30 hay 40 nhân viên hàng đầu của

Morgan. Đó là “sự giao tiếp qua ánh mắt, trực tiếp và thân thiện”, theo cách nói của Warner. Thậm chí một ngân hàng giống như Morgan cũng đã nhận ra sự hữu ích của những buổi chuyện trò giản dị đó. Có một cách thức tương tự cũng được áp dụng trong bộ phận quản lý, đó là “Hơn ba trăm giám đốc quản trị của một nhà máy – một số ở New York và một số ở nước ngoài sang sẽ được mời ăn trưa chung với nhau mỗi ngày. Với cách làm này, những buổi gặp gỡ hằng ngày ấy sẽ trở thành một diễn đàn thật sự.”

David Luther, đồng giám đốc quản lý chất lượng của tập đoàn Corning, đã diễn tả cách thức giao tiếp trong tổ chức của ông như sau: “Tôi dùng thuật ngữ thả-lưới-dưới-đáy. Nghĩa là tôi sẽ đi từ vị trí thấp nhất trong tổ chức và hỏi: Cái gì đang thật sự xảy ra vậy? Mọi người lo lắng về điều gì? Họ đang nói gì thế? Họ đang đứng trước những khó khăn nào? Các bạn có thể làm gì để giúp đỡ?”.

Nhu cầu có được sự giao tiếp hiệu quả không dừng lại trước cánh cửa văn phòng. Nó mở rộng ra gia đình, trường lớp, nhà thờ, và cả lĩnh vực khoa học. Bất cứ nơi nào có con người gặp gỡ nhau thì giao tiếp chính là chìa khóa quyết định.

Đã có một thời, cuộc đời của các nhà nghiên cứu khoa học gắn liền với phòng thí nghiệm. Họ chỉ chú tâm vào việc tìm ra những sự thật về giới tự nhiên. Nhưng những ngày ấy đã qua rồi. Trong một thế giới đầy cạnh tranh như hiện nay, ngay cả các nhà khoa học cũng cần phải biết cách lắng nghe và nói chuyện.

Tiến sĩ Ronald M. Evans, một giáo sư nghiên cứu bậc thầy của Học viện Salk về sinh học nói rằng: “Có rất nhiều nhà khoa học không biết làm thế nào để trình bày một cách hiệu quả về

những gì họ đang làm. Họ biết họ đang làm gì. Họ có ý tưởng rất hay để làm việc đó. Nhưng họ lại khó khăn trong việc định hướng chúng khả thi nhất và chuyển tải những ý tưởng đó ra bên ngoài phòng thí nghiệm. Điều đó là một mặt hạn chế nghiêm trọng ở nhiều cấp độ. Để có thể giành được sự tài trợ, bạn phải thuyết phục người ta rằng những gì bạn đang làm là thật sự quan trọng."

Ngày đầu tiên làm việc ở công ty ôtô Ford, Lee Iacocca đã nhận thấy mặt hạn chế ấy ở các kỹ sư và nhà thiết kế ôtô: "Tôi biết rất nhiều kỹ sư có những ý tưởng cực kỳ xuất sắc nhưng họ lại không thể giải thích chúng cho người khác nghe. Dĩ nhiên là quá xấu hổ khi một anh chàng với tài năng tuyệt vời mà lại không thể nói cho cả hội đồng nghe những gì có trong đầu anh ta."

Nếu không nắm vững kỹ năng cơ bản nhất của con người là nói và lắng nghe người khác thì các thành viên trong công ty, trong trường học, hoặc trong gia đình sẽ không thể thăng tiến trong một thời gian dài.

Mọi thứ xung quanh gia đình Levines trở nên rối tinh rối mù. Mấy đứa trẻ bắt đầu lớn lên. Và vấn đề là ở chỗ Harriet buộc phải quán xuyến rất nhiều những ngày nghỉ, những bữa tiệc sinh nhật, những giải thi đấu bóng chày Little League cho trẻ em, các lớp học thể dục, những nhóm Brownie*, việc dạy giáo lý cho bọn trẻ và đi những chuyến xe chung mà không ai có thể tưởng tượng nổi.

---

* Brownie: nhóm những bé gái từ 6 đến 11 tuổi, tham gia các hoạt động rèn luyện kỹ năng xã hội, ví dụ như cắm trại,...

Stuart có một công việc mà anh ấy rất yêu thích, thế nhưng việc di chuyển thì lại hết sức vất vả. Nó khiến anh phải ở xa gia đình đến nỗi anh không thể chấp nhận được. Điều đó buộc Harriet phải ở nhà với Jesse và Elizabeth, hai đứa trẻ tuyệt vời nhưng chúng lại ngày càng sống tách biệt.

Harriet nhớ lại, "Jesse và Elizabeth đã xem tivi rất nhiều và chúng hầu như không đọc sách. Chúng chỉ có vừa đủ thời gian để giao tiếp."

Trước khi mọi thứ trở nên không còn kiểm soát được, một đêm nọ, gia đình Levines đã ngồi lại với nhau và lên một kế hoạch. Họ quyết định sẽ lập nên một ban-tư-vấn-gia-đình. Cứ sau bữa ăn tối của ngày chủ nhật, họ sẽ tập hợp quanh bàn nhà bếp và trò chuyện một cách nhẹ nhàng về bất kỳ điều gì có trong suy nghĩ của họ. Harriet giải thích, "Ý kiến này sẽ mang đến một diễn-đàn-mọi-chủ-đề đều đặn hàng tuần cho việc giao tiếp trong gia đình."

Ban-tư-vấn-gia-đình bắt đầu giải quyết những vấn đề lớn, nhỏ. Bọn trẻ có thể dành nửa tiếng đọc sách trước khi xem tivi được không? Stuart sẽ trở về thị trấn để xem trận bóng đá sắp tới chứ? Khi nào thì Harriet sẽ không phục vụ món thịt gà này nữa?

Sau mỗi buổi gặp gỡ như thế, bọn trẻ sẽ nhận được tiền tuần của chúng. Harriet cho biết, "Chúng có nghĩa vụ phải tham gia và chưa đứa nào cảm thấy có vấn đề gì cả, miễn là chúng nói thật."

Bên cạnh việc nghĩ rằng tất cả những hiểu biết đều xuất phát từ họ thì sai lầm lớn nhất mà những người quản lý thường mắc phải là họ không biết rằng "sự giao tiếp tuyệt đối phải là một

con đường hai chiều". Bạn phải chia sẻ ý tưởng của bạn với những người khác và phải biết lắng nghe ý kiến của họ. Sau đây là bước thứ hai: *Cởi mở với tất cả mọi người – trên, dưới và bên cạnh bạn.*

Publilius Syrus – nhà soạn kịch La Mã cổ đại, đã nhận ra một sự thật về bản chất tự nhiên của con người cách đây 200 năm. Syrus viết, "Chúng ta có hứng thú với người khác khi họ có hứng thú với chúng ta."

Nếu bạn có thể cho những người đồng nghiệp của bạn thấy rằng bạn sẵn sàng tiếp thu ý kiến của họ thì họ có thể sẽ sẵn sàng tiếp nhận lại ý kiến của bạn và chân thành cho bạn biết thêm những gì bạn cần biết. Hãy thể hiện sự quan tâm của bạn đối với tương lai của tổ chức và cho họ biết sự quan tâm đó nồng nhiệt như thế nào. Đừng hạn chế biểu lộ sự quan tâm của bạn dành cho những người đồng nghiệp. Hãy giao tiếp một cách chân thật như thế đối với cả khách hàng của bạn nữa.

Ở Saunders Karp & Company, giám đốc ngân hàng thương mại Thomas A. Saunders III trải qua cuộc đời nhà nghề trong việc tìm kiếm những công ty đang phát triển để đầu tư cho tài chính của khách hàng. Ông là một chuyên gia trong việc phát hiện những công ty đầy tiềm năng. Không gì có thể gây ấn tượng cho Saunders hơn việc một công ty thật sự hiểu rõ cách làm thế nào để giao tiếp tốt với khách hàng.

Ông ấy vừa có một chuyến viếng thăm công ty bán sỉ nữ trang ở Lafayette, Louisiana. Ông dành cả ngày tham quan các tiện nghi của công ty. Nhưng chỉ cần năm phút ở phòng tiếp khách hàng bằng điện thoại là Saunders có thể nhận ra một thành công lớn về mặt giao tiếp.

Saunders kể lại, "Họ tiếp chuyện với khách hàng qua điện thoại một cách hiệu quả và chất lượng dịch vụ thì vô cùng tốt. Họ dường như không gây ra một lỗi nhỏ nào. Chỉ có những tiếng bing, bing, bing, 'Ông muốn cái này à?... Vâng, chúng tôi đã có sẵn hàng trong kho... Ông muốn hai loại này ạ... Ông muốn ba loại kia ạ... Vâng, chúng tôi có đủ... Dạ không, ông phải đặt hàng lại lần nữa ạ... Tôi có thể đề nghị một mẫu hàng khác được không ạ?... Dạ, vâng, chi tiết tăng giá hàng có ở trang 600 trong cuốn danh mục, thưa ông...' Boom. 'Cảm ơn ông rất nhiều ạ.' Tất cả chỉ hơn mười lăm giây. Không thể tin được!".

Một cuộc điện thoại trung bình mất mười lăm giây và bất kỳ một người khách hàng thông thường nào sau khi cúp máy cũng sẽ cảm thấy hài lòng. Có ai không chịu bỏ tiền cho một công ty như thế này không?

Sẽ rất dễ trở nên tách biệt khỏi khách hàng và đồng nghiệp, đặc biệt là đối với những người thành đạt trong công ty. Nhưng dù bạn ở vị trí cao thế nào đi chăng nữa thì bạn vẫn phải giao tiếp với mọi người trên tất cả mọi phương diện: nói và lắng nghe trên, dưới và cả những người đồng vị trí với bạn.

Ronald Reagan được xem là một người giao tiếp tuyệt vời. Trong suốt một cuộc đời dài làm chính trị, ông rất chú trọng việc lắng nghe và tiếp xúc với những người mà ông phụng sự. Thậm chí khi đã là Tổng thống, Reagan vẫn tiếp tục đọc thư của các cử tri. Những thư ký của ông ở Nhà Trắng chọn những lá thư và đưa cho ông vào mỗi buổi trưa. Đến tối, ông dành ra mười lăm phút để hồi âm những lá thư với tư cách cá nhân.

Bill Clinton cho chiếu buổi gặp gỡ thị trấn trên tivi với cùng cách thức giao tiếp như trên: luôn cố gắng tìm hiểu xem mọi

người cảm thấy như thế nào và thể hiện sự quan tâm của ông dành cho họ. Dù ông chưa có những giải pháp cho tất cả vấn đề họ đưa ra nhưng Clinton vẫn lắng nghe, vẫn nối kết, vẫn phát biểu rõ ràng những ý kiến của riêng ông.

Chẳng có gì mới khi nói những điều trên. Cách đây hơn một thế kỷ, Abraham Lincoln cũng sử dụng cách thức tương tự đó. Lúc ấy, những người dân thành phố có quyền viết đơn kiến nghị cho Tổng thống. Chỉ thỉnh thoảng Lincoln mới giao cho những sĩ quan hầu cận của mình giải quyết đơn chứ thông thường thì ông luôn đích thân tiếp chuyện với những người kiến nghị.

Ông ấy bị chỉ trích vì điều đó. Tại sao ông ấy lại quan tâm đến việc ấy trong khi còn có cả một cuộc chiến cần phải đấu tranh và một nền thống nhất cần được bảo vệ? Vì Lincoln biết rằng việc thấu hiểu tâm tư, nguyện vọng của dân chúng là một tiêu chuẩn cực kỳ quan trọng của một Tổng thống. Và ông ấy muốn lắng nghe một cách trực tiếp.

Richard L. Fenstermacher – Giám đốc phụ trách phòng tiếp thị hoạt động sản xuất ôtô khu vực Bắc Mỹ của công ty xe hơi Ford là một người hết sức tin tưởng vào điều đó. Ông ấy lúc nào cũng nói với nhân viên của mình như sau: “Cánh cửa của tôi luôn rộng mở. Nếu các bạn lại gần hành lang và thấy tôi ở đó, dù các bạn chỉ muốn chào hỏi, hãy cứ dừng lại. Nếu các bạn nảy ra một ý tưởng gì đó và muốn trao đổi với tôi, hãy làm ngay. Đừng nghĩ rằng các bạn đang đối mặt với sếp.”

Những kiểu tiếp xúc tương đối dễ dàng như thế này không diễn ra một cách tình cờ đâu. Và quy tắc thứ ba sẽ giúp bạn làm điều đó: *Tạo một không-khí-sẵn-sàng-tiếp-nhận trong lúc giao tiếp*.

Đây là một điều rất cơ bản về vấn đề giao tiếp: mọi người sẽ không nói những gì họ nghĩ và sẽ không lắng nghe một cách cởi mở nếu không có nền móng của sự quan tâm, chia sẻ đáng tin cậy. Bạn nên chân thành với mọi người. Bạn cởi mở hay không cởi mở thì cảm giác và thái độ thật sự của bạn đối với buổi nói chuyện cũng sẽ bộc lộ một cách rõ ràng. Dù cho bạn có cố che đậy chúng bằng những câu chữ nào đi chăng nữa. Vận động viên tham gia thế vận hội Olympic Mary Lou Retton đã nói: "Bạn sẽ cảm nhận được ngay lập tức việc người đang nói có cởi mở với bạn hay không. Khi bạn cảm nhận được, bạn có thể 'đọc' người đó thông qua cử chỉ và hành động của họ. Ví dụ như khi một người đứng một góc và nói, 'Này, tôi không muốn nói chuyện với ai hết'."

Làm thế nào để tránh việc gửi đi thông điệp đó? Hãy mở lòng mình ra, yêu quý mọi người và cho họ thấy bạn thật sự quý mến họ. Hãy nghe theo lời khuyên của Retton: "Khiêm tốn và thực tế là vô cùng quan trọng. Tôi chỉ cố gắng làm cho mọi người cảm thấy dễ chịu. Tất cả mọi người đều giống nhau. Họ đều ở cùng một cấp độ nào đó, dù cho bạn có là Chủ tịch hội đồng quản trị công ty hay là một nhân viên bán hàng đi nữa. Nó chỉ là sự khác biệt về nghề nghiệp mà thôi." Mục đích của việc tạo một không-khí-sẵn-sàng-tiếp-nhận trong lúc giao tiếp chính là: làm cho mọi người cảm thấy thoải mái và dễ chịu.

Ngày xưa, điều này dễ làm hơn bây giờ nhiều. Joe Garagiola – một phát thanh viên truyền hình và cũng từng là một cầu thủ bóng chày vĩ đại – nhớ lại sự nối kết giữa cầu thủ và người hâm mộ đã hết sức gắn bó như thế nào: "Mỗi lần chơi xong một trận và trở về nhà, chúng tôi luôn đi xe điện ngầm chung với những người hâm mộ - họ đã đứng đợi vài giờ trước đó.

"Không có gì là lạ khi một người hâm mộ nói, 'Này, Joe, tại sao anh lại cố đánh cái cú thứ ba ấy? Sao anh lại không để nó bay luôn?'. Mối quan hệ giữa người hâm mộ và các cầu thủ ngày nay không còn thân mật như trước nữa, họ chỉ quan tâm xem anh ta có ký được cái hợp đồng sáu hay bảy triệu đô không thôi."

Ray Stata: Chủ tịch tập đoàn Analog Devices – nhà sản xuất các vi mạch điện tử cao cấp – đã nhìn thấy tầm quan trọng của việc cảm nhận được sự quan tâm cá nhân từ người bạn Red Auerbach – Chủ tịch lâu năm của Boston Celtics.

Stata kể lại, "Mỗi lần đề cập đến vấn đề lãnh đạo, ông ấy thường dùng cụm từ 'Tôi yêu quý những người cộng sự của tôi.' Ông ấy coi đó thật sự là một điều kiện tiên quyết cần có của nhà lãnh đạo. Và họ phải biết được điều đó. Nếu bạn tạo được một bầu không khí mà ở đó mọi người chân thành tin rằng bạn thật sự có quan tâm và nghĩ đến hạnh phúc của họ, thì bạn đã tạo được những mối quan hệ hết sức ý nghĩa đối với họ." Từ đó và chỉ từ lúc đó, nền tảng cho sự giao tiếp mới được chuẩn bị một cách phù hợp.

Đừng trông đợi điều đó xảy ra mà không phải làm gì cả.

Cách đây vài năm, David Luther của tập đoàn Corning đã cố gắng thuyết phục lãnh đạo hiệp hội hưởng ứng chương trình nâng cao chất lượng mà công ty đang tiến hành. Luther nói và nói tất cả những gì ông nghĩ là rất có sức thuyết phục về tầm quan trọng của việc nâng cao chất lượng. Luther hứa hẹn với người đứng đầu hiệp hội đó rằng chương trình này không chỉ nâng cao chất lượng đời sống cho ban quản lý mà còn cho những người lao động nữa. Nhưng người lãnh đạo nhân công thì hoàn toàn không để ý gì đến những lời nói của Luther.

Luther nhớ lại: “Ông ấy đứng dậy và nói, ‘Cho tôi nghỉ một chút nào. Thật là vớ vẩn. Anh có mưu đồ gì à, anh bạn? Nó khá hơn mấy cái mưu đồ kia của anh nhưng nó vẫn là một mưu đồ. Tất cả những gì anh cố gắng chỉ là để anh được lợi nhiều hơn những người công nhân ở đây thôi.’”

Dù vậy nhưng họ vẫn tiếp tục trò chuyện. Luther kể: “Ông ấy đi vòng vòng một lúc nhưng tôi không thuyết phục ông ta nữa. Tôi nhận ra rằng tôi sẽ không bao giờ có thể dùng cách nói này để tạo được niềm tin với ông ấy. Tôi chỉ có thể chứng minh rằng tôi xứng đáng với nó. Vì thế tôi đã nói, ‘Tôi sẽ trở lại đây bàn việc này vào năm sau và tôi sẽ trở lại vào năm sau nữa và tôi sẽ trở lại vào năm sau nữa. Tôi sẽ tiếp tục trở lại với cùng vấn đề đó.’ Và Luther đã kiên trì quay trở lại.”

Thông điệp của ông ấy phải mất vài năm mới được thấm nhuần và ban đầu ông phải thể hiện rằng ông có thể được tin tưởng ở một vài vấn đề nho nhỏ. Ông phải thể hiện ông cũng biết lắng nghe những mối quan tâm của họ. Nhưng cuối cùng Luther đã có kiên nhẫn để thông điệp đó biến thành hiện thực. Và những hiệp hội của tập đoàn Corning cũng đã trở thành những đối-tác-thật-sự của chương trình nâng cao chất lượng.

Một điều cuối cùng cần nhớ là: *Khi mọi người liều mình nói cho bạn nghe những gì họ nghĩ, đừng hành xử tiêu cực với họ chỉ vì sự thẳng thắn và cởi mở của họ. Đừng làm gì – tuyệt đối không làm gì – để ngăn cản họ liều mình giao tiếp lần nữa.*

Fred J. Sievert – Tổng giám đốc tài chính công ty bảo hiểm New York Life nói: “Nếu nhân viên có đề nghị mà tôi không đồng ý thì tôi sẽ nhẹ nhàng giải thích cho họ hiểu vì sao tôi không đồng ý. Tôi muốn động viên họ trở lại lần nữa với một đề nghị khác. Bây giờ, tôi nói với nhân viên của tôi rằng tôi có thể không

đồng ý với họ 99/100 lần nhưng tôi vẫn muốn họ tiếp tục chia sẻ những ý kiến của họ với tôi. Họ được trả lương cho điều đó. Cái cơ hội một phần trăm ấy sẽ rất có giá trị và tôi không hề xem họ kém cỏi chút nào bởi vì tôi đã từ chối họ nhiều lần khác rồi."

Một trên một trăm. Nghe có vẻ không ấn tượng lắm nhưng những vận may tuyệt vời này đã có được từ những tỉ lệ còn thấp hơn thế. Đó là lý do vì sao việc lắng nghe và chia sẻ ý tưởng lại quan trọng đến như vậy.

Kỹ năng và nghệ thuật giao tiếp chính là mấu chốt của vấn đề. Nó là một quá trình đáng phải suy nghĩ và thực tập nhiều hơn nữa. Đôi khi nó bao gồm cả việc chấp nhận bộc lộ điểm yếu trong ý kiến của bạn. Bạn chia sẻ với mọi người và yêu cầu họ chia sẻ lại với bạn. Điều đó không dễ dàng đâu. Nó cần nhiều công sức và thời gian. Cho nên bạn phải có vài kỹ năng và thực tập chúng liên tục. Nhưng hãy tin tưởng và hăng hái lên. Thực tập sẽ giúp bạn hoàn hảo hơn hoặc gần gần như thế.

Kuo Chi-Zu – công tố viên cao cấp của tỉnh Đài Bắc, Đài Loan là một người nói chuyện trước đám đông cực kỳ thuyết phục và hấp dẫn. Nhưng ông ấy đã từng cảm thấy không thoải mái khi đứng nói trước một nhóm người. Khi còn là một công tố viên trẻ tuổi, Chi-Zu luôn được mời diễn thuyết trước các tổ chức của địa phương. Ông nói "không" với Rotary. Ông nói "không" với Lions. Ông nói "không" với Junior Achievement. Ông ấy e ngại cái cảnh phải xuất hiện trước công chúng – với thật nhiều người – và ông đã từ chối tất cả những lời mời.

Ông ấy nhớ lại: "Thậm chí khi tôi tham dự các cuộc họp tôi cũng luôn chọn những chỗ ngồi ở các góc đằng xa. Và tôi sẽ không phải nói một lời nào cả."

Ông ấy biết nỗi sợ này sẽ làm cho sự nghiệp của ông chậm tiến – đó là chưa kể đến việc nó làm cho ông phải thức giấc hằng đêm với những chuỗi căng thẳng. Ông biết ông phải nắm vững và giải quyết vấn đề giao tiếp này.

Và một ngày, Chi-Zu được mời phát biểu ở ngôi trường phổ thông ngày xưa của ông. Ngay lập tức, ông nhận ra rằng đây chính là một cơ hội tuyệt vời dành cho ông. Qua nhiều năm, ông đã có những nỗ lực đáng kể để duy trì mối quan hệ thân thiết với trường, với những sinh viên và những cựu sinh viên ở đây. Nếu người nghe là những người được ông tin tưởng và đặt kỳ vọng thì họ sẽ cởi mở với những gì ông nói – điều đó thật thoải mái và dễ chịu.

Vì thế ông đã đồng ý tham dự và bản thân ông cũng chuẩn bị một cách tốt nhất có thể. Ông chọn một đề tài mà ông rất tường tận và đặc biệt quan tâm: công việc của một công tố viên. Ông xây dựng bài phát biểu của ông xung quanh những ví dụ thực tế. Ông không học thuộc. Ông không viết ra giấy. Ông chỉ đi qua đi lại trước hội trường và nói như thể ông đang trò chuyện trong một căn phòng đầy ắp những người bạn của ông.

Bài phát biểu thành công rực rỡ. Từ trên bục đứng, ông có thể thấy đôi mắt của mọi người đang dõi theo ông. Ông có thể nghe họ cười khi ông đùa một chút. Ông có thể cảm nhận được sự nồng ấm, nhiệt tình và động lực mà họ truyền cho ông và khi ông kết thúc bài nói chuyện, những sinh viên đã đứng hẳn dậy hoan hô ông nhiệt liệt.

Chi-Zu đã học được những bài học hết sức có giá trị về giao tiếp trong ngày hôm đó: sự giao tiếp rất cần có sự cởi mở chân thành và một không khí đầy tin cậy. Nếu có được những điều đó, bạn sẽ thu được nhiều thành công trong giao tiếp đấy. Chi-

Zu không dừng lại ở đó, ông ấy trở thành nhà diễn thuyết tuần du rất được mọi người yêu mến và nhanh chóng được thăng cấp lên vị trí công tố viên cao cấp. Cuối cùng thì ông ấy cũng học được cách giao tiếp.

GIAO TIẾP ĐƯỢC XÂY DỰNG TỪ
NHỮNG MỐI QUAN HỆ CHÂN THỰC.

3
Thúc đẩy con người

Khi còn là một đứa trẻ, Andrew Carnegie đã nhận ra rằng, điều quan trọng nhất là khi con người được sống đúng với danh nghĩa của bản thân. Khi lên mười tuổi, cậu có nuôi một cặp thỏ. Vào một buổi sáng khi tỉnh dậy, Andrew đã phát hiện ra một cái tổ mới với đầy những chú thỏ con, nhưng cậu lại không có gì cho chúng ăn.

Bạn nghĩ cậu bé sẽ làm gì? Vâng, cậu ta đã có một ý tưởng thông minh. Cậu nói với sáu người bạn hàng xóm rằng nếu mỗi ngày họ đem đến đủ bồ công anh, me đất và cỏ cho những chú thỏ con, thì cậu sẽ dùng tên của họ để đặt cho các chú thỏ đó. Một kế hoạch thật tuyệt vời và đây chính là điểm quan trọng của câu chuyện.

Andrew không bao giờ quên chuyện này. Vài năm sau, anh kiếm được hàng ngàn đôla bằng cách sử dụng thủ thuật tương tự trong kinh doanh. Anh muốn bán ray sắt cho Hãng đường sắt Pensylvania. Lúc bấy giờ, J. Edgar Thomson đang là chủ tịch của công ty đó. Nhớ lại bài học ngày xưa, Andrew đã cho xây dựng một nhà máy sản xuất thép khổng lồ tại Pittsburgh gọi là nhà máy J. Edgar Thomson.

Vậy thì bây giờ, tôi có một câu hỏi cho các bạn. Khi Hãng đường sắt Pensylvania cần mua ray sắt, nơi nào mà bạn nghĩ J. Edgar Thomson có thể mua nó?

– Dale Carnegie

Paul Fireman cần một đội ngũ lao động đầy nhiệt huyết. Fireman, chủ tịch của Reebok International đã tự hứa với mình rằng trong vòng hai năm Reebok sẽ đánh bại Nike trên thương trường.

Không đe dọa hay chiêu dụ các công nhân của mình, Fireman hướng họ đến một động lực. Ông cho các nhân viên biết rằng mình luôn sẵn sàng đương đầu với thử thách và hy vọng họ cũng sẽ làm như vậy. Fireman đề ra chương trình phát triển – cải tiến sản phẩm và đầu tư một lượng lớn tiền vào đây. Ông thề rằng sẽ làm tất cả để có thể mướn các vận động viên xuất sắc nhất thế giới làm người phát ngôn cho Reebok. Hai mươi bốn giờ mỗi ngày, Fireman đã sống và hành động cho tương lai của Reebok.

Fireman giải thích: “Bạn cần có một chế độ tuyển mộ. Tôi không nghĩ bạn có thể ra lệnh cho mọi người cũng như không thể nói rằng, ‘March, làm cái này đi.’ Điều mà bạn cần là dành thời gian để thuyết phục mọi người đến với suy nghĩ, quan điểm, ước mơ, khát vọng của bạn và những gì mà bạn đang thực hiện. Hãy để họ hiểu bạn. Điều này cần thời gian, sự nỗ lực và sự củng cố thường xuyên. Nhưng hãy nhớ không được ra lệnh mà phải làm cho họ *hiểu* bạn.

“Nếu bạn đã nắm bắt được một con người thì bạn sẽ tạo ra được một bước ngoặt. Bạn thay đổi một người, rồi người ấy sẽ

thay đổi 10 người nữa và rồi 10 người sẽ thay đổi 100 người nữa. Nhiều người cho rằng mục tiêu của tôi thật điên rồ. Nhưng sau hai, ba, năm, mười, hai mươi và ba mươi ngày, họ sẽ nhận ra đó không phải là một lời nói suông. Cuộc sống là như thế.

"Giống như trong một bộ phim cao bồi, khi người anh hùng đi đến trận chiến cuối cùng để chống lại kẻ xấu và giải cứu nữ anh hùng. Người anh hùng cưỡi con bạch mã, bên phải anh là một người khác. Sau đó là mười người nữa xuất hiện bên trái và họ tiếp tục như vậy. Cho đến ba mươi giây cuối cùng, 700 người cùng phi ngựa bụi tung mịt mù và tiếp tục chặng đường tiến tới đích.

"Bạn không thể chờ cho đến lúc bạn kêu mọi người và bảo, 'Các bạn sẽ tham gia cùng tôi tại River Creek chứ?'. Bạn khiến họ cùng đi với bạn. Bạn tiến tới và lôi kéo những người khác nữa. Âm nhạc trỗi lên. Và rồi bạn nhận ra rằng khi tới nơi, dù bên cạnh có 700 hay 900 người đi chăng nữa, thì bạn vẫn tiến lên và mọi người cùng tiến với bạn." Chính bạn đã khiến mọi người muốn đi về phía trước.

Công việc của người đứng đầu là thúc đẩy những suy nghĩ này trong mọi người: "Chúng ta cùng làm việc", "Chúng ta là một phần của tập thể", "Mọi việc chúng ta làm đều có ý nghĩa", "Chúng ta là tuyệt vời nhất". Đó chính là thứ "đất tốt" cho mọi động lực đâm chồi nảy lộc.

Một điều chắc chắn rằng ai cũng muốn được trả lương, nhận tiền thưởng cuối năm và thật nhiều những phúc lợi khác. Nhưng động lực chân chính không bao giờ bắt nguồn từ sự cám dỗ của tiền bạc hay nỗi lo sợ bị đuổi việc. Những người chỉ làm việc vì tiền mà không phải vì sự yêu thích và đam mê công việc

thì năng suất của họ phụ thuộc vào món tiền được trả. Sợ hãi chỉ làm tiêu biến các động lực. Những công ty vận hành trên cơ sở như vậy sẽ mau chóng sụp đổ bởi đội ngũ lao động đáng thất vọng, chỉ chực chờ làm lợi từ chủ của mình.

Dale Carnegie nói: "Trên đời này có một cách có thể khiến bất kỳ người nào làm bất cứ việc gì. Đó là làm cho người ấy muốn làm việc đó. Nhớ rằng không có cách nào khác.

"Tất nhiên bạn có thể khiến một người đưa cho bạn đồng hồ của họ bằng cách chĩa súng vào người họ. Hay bạn có thể khiến các nhân viên hợp tác với mình – trước khi quay lưng lại với họ – bằng cách đe dọa sẽ đuổi việc họ. Cũng có thể bạn bắt một đứa trẻ làm điều bạn muốn bằng cách hù dọa hay phát vào mông nó. Nhưng cách làm thô bạo như vậy chỉ mang đến những hậu quả không mấy được mong đợi."

Vậy, con người mong muốn điều gì? Carnegie nói: "Không nhiều lắm đâu: Sức khỏe và sự đảm bảo cho cuộc sống. Ăn no ngủ đủ. Tiền và những vật chất có thể mua bằng tiền. Cuộc sống tương lai. Thỏa mãn tình dục. Con cái ngoan ngoãn. Cảm giác mình là người quan trọng.

"Hầu hết những điều đó đều có thể đạt được, tất cả trừ một thứ. Đó là một cảm giác mãnh liệt – như thể đối với nhu cầu ăn ngủ thiết yếu. Freud gọi đó là khao khát được ở đỉnh cao, còn Dewey thì cho rằng đó là mong muốn được trở nên quan trọng."

Hãy đưa cho ai đó một mục đích thực sự, một cảm giác rằng họ làm việc cho những mục tiêu giá trị và quan trọng. Đó chính xác là nơi mà những động lực thực sự được nảy sinh – động lực không phải chỉ để vượt qua công việc mà còn là động lực để trở nên vượt trội.

Phát hiện con người. Chiêu mộ họ. Khuyến khích và huấn luyện họ. Yêu cầu họ trình bày ý kiến và cho họ lời khen ngợi. Tạo điều kiện cho họ tự quyết định. Chia sẻ vinh quang với họ. Lắng nghe các lời khuyên và thực hiện khi có thể. Cho họ thấy giá trị thật sự của bản thân. Khuyến khích họ chấp nhận thử thách. Cho họ sự tự do trong công việc để họ có những giây phút bùng nổ và đáp lại tin tưởng của bạn. Hay nói cách khác là cho họ thấy họ được tin tưởng, tôn trọng và quan tâm. Làm như vậy, xung quanh bạn sẽ đầy ắp những người nhiệt huyết.

Như Bill Geppert nói: "Hãy quan tâm tới các nhân viên của bạn, công việc sẽ theo hướng mà bạn mong đợi." Geppert là tổng giám đốc lãnh đạo 300 nhân viên của tập đoàn cung cấp cáp truyền hình Cox Cable tại New Orleans. Trong số họ có một chuyên viên kỹ thuật công trình tên Brian Clemons đang làm tại chi nhánh Jefferon Parish của Cox.

Vào một buổi sáng trong kỳ nghỉ của mình, Clemons dừng lại tại cửa hàng Home Depot để mua vài tấm ván gỗ. Trong lúc chờ cưa ván, Clemons vô tình nghe được lời phàn nàn về Cox của một người đàn ông. Khi người đàn ông nói, tám hay chín khách hàng của Home Depot vây quanh và lắng nghe câu chuyện về vấn đề cáp truyền hình.

Geppert thuật lại những gì xảy ra kế tiếp: "Lúc bấy giờ, Brian có thể làm những việc khác. Anh ấy đang trong kỳ nghỉ. Anh ấy có việc cần làm và vợ anh ấy đang chờ ở nhà. Anh ấy có thể làm việc của mình và phớt lờ chuyện xung quanh. Nhưng Brian đã không làm vậy. Anh đi tới và nói: 'Thưa ông, tôi không thể không nghe những gì ông nói với những người đứng đây.

Tôi làm việc cho Cox. Ông có thể cho tôi cơ hội được đính chính không? Tôi đảm đảo rằng chúng tôi có thể giải quyết được vấn đề của khách hàng.'

"Thế đấy, bạn có thể tưởng tượng được vẻ mặt của tám khách hàng ở đó. Họ vô cùng bất ngờ. Brian không hề mặc đồng phục, đi đến và nhấc điện thoại lên, gọi về cơ quan và điều động đội ngũ sửa chữa đến tận nhà khách hàng. Đội ngũ sửa chữa gặp người khách khi ông ta về đến nhà và giải quyết vấn đề cho đến khi ông ấy được thỏa mãn. Sự thực sau đó chúng tôi biết được là Brian thậm chí đã làm nhiều hơn thế. Anh tiếp tục phục vụ người khách nọ khi quay lại làm việc để đảm bảo rằng ông ta đã hài lòng với kết quả. Anh cũng đưa ra lời xin lỗi với khách hàng đó và cho ông ấy thêm hai tuần thanh toán chậm dịch vụ."

Một trường hợp hiếm hoi? Đối với một số công ty, việc phục vụ như vậy là chuyện chưa từng được nghe đến. Liệu một nhân viên có thể nhận lãnh trách nhiệm như thế? Liệu anh ta có thể tham gia giải quyết các vấn đề không liên quan tới nhiệm vụ của mình? "Lãng phí" kỳ nghỉ của bản thân ư? Không hẳn là vậy. Nhưng Geppert cố gắng lập nên một chuẩn mực như thế tại Cox. Ông muốn các nhân viên hiểu rằng Cox là công ty *của họ* và thành công của công ty cũng là thành công của họ. Geppert nói: "Nghe có vẻ là điều hiển nhiên nhưng đó là những gì chúng tôi muốn mọi người lưu ý tới và thực hiện."

Vậy làm cách nào để bạn có thể bắt buộc các nhân viên có được hứng thú như vậy đối với công việc của mình? Câu trả lời là không thể. Con người không thể tạo ra điều "phi thường" nếu bị cưỡng ép. Họ chỉ làm được việc "phi thường" khi họ

thực sự muốn làm. Thử thách là một trong những lý do để họ làm điều đó.

Harry A.Overstreet viết trong *Influencing Human Behavior*, cuốn sách nổi tiếng theo thời gian của ông rằng: "Hành động chỉ được tiến hành khi chúng ta thực sự mong muốn thực hiện. Lời khuyên tốt nhất dành cho những ai muốn trở thành những nhà thuyết phục thật sự, dù là trong công việc, gia đình, trường học, hay thậm chí trong chính trị là: Trước hết phải đánh thức nhiệt huyết trong người khác. Người có khả năng làm điều ấy thì sẽ có cả thế giới bên cạnh mình và sẽ không bao giờ đơn thương độc mã." Chân lý đó vẫn tồn tại đến ngày nay.

David McDonald, chủ tịch của Pelco Corporation, một công ty cung cấp thiết bị an ninh thành công tại West Coast đã rất xuất sắc trong việc truyền tư tưởng này đến mọi người. Ông đối xử với nhân viên của mình bằng một thái độ tôn trọng. Ông mang đến những giá trị hợp tác đáng tin cậy cho nhân viên, đồng thời cũng trao cho họ sự tự do trong công việc. Và kết quả thật tuyệt vời.

McDonald cho biết: "Chúng tôi có một nhân viên bán hàng tên là Bill Reese. Vào một buổi sáng, Bill nhận được cuộc gọi của một khách hàng từ Seattle. Người khách tỏ ra lo lắng đến phát điên. Ông ấy nghĩ là đã yêu cầu chuyển phát đặc biệt các thiết bị an ninh dành cho một cuộc lắp đặt rất quan trọng từ công ty chúng tôi từ nhiều tháng trước.

"Và khi đến khu lắp đặt cuối cùng, ông ấy phát hiện ra không có các thiết bị của Pelco. Ông phát hiện mình chưa hề đặt hàng chúng mà công việc cần phải hoàn thành vào ngày thứ bảy hôm sau, nếu không ông sẽ bị bồi thường rất nặng. Ông không

biết phải làm sao. Chúng tôi là nơi duy nhất cung cấp thiết bị này. Ông ấy đã gọi điện và được Bill tiếp chuyện vào sáng hôm ấy. Đây là một trong số ít sản phẩm mà chúng tôi sản xuất theo từng đơn đặt hàng cá thể. Chúng không có sẵn trong kho. Bill đã hứa rằng sẽ cố gắng hết sức có thể.

"Bill tới nhà máy và bỏ qua hệ thống quản lý sản phẩm. Anh ta bắt đầu quy trình sản xuất từ con số không và thông báo cho mọi người thực hiện nó. Tôi nghĩ số lượng trong đơn đặt hàng là 15. Bill đã đẩy mạnh quy trình lắp ráp. Nhưng sau đó, chúng tôi không có các camera cần thiết cho việc lắp ráp nên Bill đã liên hệ với nhà cung ứng tại Los Angeles và thỏa thuận 15 camera sẽ được chuyển tới. Hàng được mang đến sân bay Los Angeles ngay sau khi anh cúp điện thoại. Camera được chuyển tới Frenso sau vài giờ và Bill đã chờ tại sân bay để mang chúng đi. Các camera được đưa tới tay các công nhân để chuyển vào băng chuyền lắp ráp và đóng thùng 15 phút trước khi chúng tôi phải đưa chúng tới sân bay.

"Bill thỏa thuận được với hãng United Airlines đặt một khoang máy bay cho các kiện hàng chuyển tới San Francisco để chúng có thể nhanh chóng tới tay khách hàng tại Seattle. Khi mọi việc đã ổn thỏa, Bill cùng một nhóm người chuyển các kiện hàng tới sân bay. Nhưng có một trục trặc nhỏ, nhân viên của United Airlines mà Bill tiếp xúc trước đó đã không còn ở đấy. Người nhân viên mới không có khái niệm về những việc đang diễn ra. Bill và anh ta đã nảy sinh tranh cãi dữ dội. Anh ta nhìn qua vai Bill và nói, 'Dù gì đi nữa thì bây giờ đã quá trễ. Chuyến bay đang rời trạm, mời anh rời khỏi cổng ngay.'

"Với công sức đã bỏ ra, Bill không hề nghĩ là mình sẽ bỏ cuộc. Anh chạy qua kho chứa hàng của United Airlines nằm trên một

con dốc. Cùng lúc ấy, chiếc 737 đang di chuyển tới và chuyển hướng vào đường băng. Bill đuổi theo máy bay và vòng ra phía trước, cố gây sự chú ý của viên phi công và cuối cùng dừng chiếc máy bay lại. Bạn biết đấy, suýt nữa thì máy bay đã cất cánh. Họ cho máy bay trở về cổng. Sau tất cả mọi nỗ lực, Bill cuối cùng cũng chuyển được hàng lên máy bay. Khách hàng của chúng tôi nhận được hàng tại Seattle vào đêm hôm ấy và hoàn tất việc sắp xếp vào hôm sau."

Vậy điều gì khiến cho sự việc này thật ấn tượng? McDonald nhớ lại, đó là: "Trong suốt cả quá trình, không hề có sự chỉ đạo của cấp quản lý nào. Những người quản lý thậm chí còn không biết chuyện gì đã xảy ra cho đến khi nó kết thúc. Bạn không thể ép mọi người làm như vậy. Bạn phải khiến mọi người muốn làm điều đó."

Và mọi người chỉ *muốn* làm như vậy khi họ nhận thấy rằng mình là một phần quan trọng của tổ chức. Đó là lý do vì sao các nhân viên cần được tôn trọng và trở thành thành viên của những dự án kinh doanh mà họ có thể nắm bắt. Đó là lý do tại sao họ cần một sự bảo đảm trong công việc. Cũng vì thế, cần được khen thưởng, biểu dương khi thành công và tôn trọng khi thất bại. Hãy làm như vậy và bạn sẽ thấy được kết quả.

Quan niệm này không có gì là mới mẻ cả. Dwight Eisenhower từng một lần được hỏi làm cách nào ông có thể "thuần hóa" được Quốc hội Mỹ "cứng đầu". Có phải người cựu tướng quân đó đã dùng kỷ luật quân đội hay quyền lực độc tài của tổng thống hay không? Chắc chắn là không. Ông nói về sự thuyết phục: "Bạn không thể lãnh đạo bằng cách đánh lên đầu người khác. Đó là hành hung chứ không phải lãnh đạo."

Eisenhower cho biết thêm: "Tôi thích thuyết phục một người đi với mình hơn, vì sau một lần bị thuyết phục, người ấy sẽ trung thành với tôi. Nếu tôi đe dọa anh ta, anh ta chỉ ở bên cạnh tôi cho đến khi nỗi sợ hãi qua đi thì anh ấy cũng sẽ ra đi."

Sức mạnh của sự thuyết phục chưa từng trở nên quan trọng nhiều như trong thời đại này. Corning cùng với công ty máy tính Apple đã hiểu rõ điều đó cũng như hầu hết các công ty được dẫn dắt tốt. Hãy khiến mọi người hứng khởi với công việc và thực sự coi công việc đó là của họ. Họ sẽ làm việc và làm việc không ngừng nghỉ.

Một khi nguyên tắc cơ bản này được nhìn nhận thấu đáo, sẽ rất dễ dàng để nghĩ ra tất cả các phương thức thúc đẩy khác nhau. Nhưng có ba nguyên tắc ứng xử cơ bản ảnh hưởng mạnh đến tất cả:

1. Tất cả các phần của tiến trình, các bước thực hiện cần có sự tham gia của mọi nhân viên. Sức mạnh tập thể là chìa khóa quan trọng ở đây, chứ không phải là hệ thống phân cấp.
2. Mọi người cần được đối xử với tư cách cá nhân. Luôn thừa nhận tầm quan trọng của họ cũng như cho họ thấy sự tôn trọng. Xem họ như những con người hơn là những nhân viên.
3. Làm việc hết mình cần được khuyến khích, nhìn nhận và khen thưởng. Mọi người sẽ đáp lại sự tôn trọng này. Nếu bạn đối xử mọi người như thể họ có năng lực và tài năng, đó chính xác là những gì họ sẽ thể hiện.

Nối kết mọi người với nhau. Trong một tổ chức làm việc theo kiểu truyền thống, mọi người rất ít khi tương tác với nhau. Mỗi người chỉ là một con số, một trong hàng ngàn con số khác. Một khía răng bé nhỏ trong cái bánh răng khổng lồ của ngành công nghiệp. Thực tế, có hàng trăm câu chuyện được kể - nhiều đến nỗi trở thành những câu chuyện nhàm chán cũ rích - về những nhân viên cứng đầu, nghỉ ngơi nhiều hơn làm việc. Nếu công ty nào có những nhân viên giống như vậy thì khả năng lãnh đạo của công ty đó thật kém. Mục tiêu của công ty và nhân viên không đồng nhất thì công ty không thể nào thành công.

Một nhà lãnh đạo thành công ngày nay có thể khiến nhân viên gắn bó trong tất cả các khâu: thiết kế, sản xuất, chế tạo, marketing. Người lãnh đạo tạo ra các nhóm, chứ không đơn giản là ra lệnh từ trên xuống. Họ hiểu rằng những nhân viên thật sự biết làm việc cũng sẽ biết cách đưa ra quyết định. Một điều chắc chắn rằng, những nhân viên thực sự tham gia vào việc đưa ra quyết định sẽ hiệu quả hơn so với những người khác.

Hãng hàng không American Airlines được thừa nhận một cách rộng rãi là công ty được vận hành tốt nhất trong ngành hàng không đầy biến động. Hãng đã áp dụng một phương thức quản lý thống nhất. Chủ tịch Robert Crandall giải thích: "Mọi ý nghĩ cho rằng những công ty với tầm cỡ như vậy có thể vận hành bởi một cá thể, hay một bộ phận đơn lẻ nào đó đều là sai lầm. Có lẽ có một vài công ty vận hành với phương thức như vậy, nhưng tôi không nghĩ đó là cách tốt. Trong hầu hết công việc, các công ty như công ty của chúng tôi thường dựa trên nền tảng của sự thống nhất ý kiến. Cuối cùng, giám đốc điều hành chính sẽ ra quyết định và chịu trách nhiệm về điều này. Nhưng công việc của tôi thì có liên quan nhiều hơn tới

việc phát kiến ý tưởng, mang mọi người trong nhóm lại cùng."

Martin Edelston, chủ tịch *Boardroom Report* đã cho công ty hoạt động trên nền tảng thống nhất đó bằng cách liên tục thu nhận ý kiến từ 65 nhân viên.

Edelston nói: "Khi bạn ra ngoài, bạn sẽ ghi nhận được sự việc. Không ai trong chúng ta là nhà bác học đại tài. Chúng ta chỉ là những con người bình thường." Vậy thì làm cách nào để "những con người bình thường" kia tạo ra được các kết quả thần kỳ? Edelson giải thích: "Tôi yêu cầu mọi người phải có hai ý tưởng cho buổi tọa đàm thêm sôi nổi. Bây giờ thì chúng tôi đã có hàng ngàn ý tưởng cho mọi chủ đề."

Toàn bộ nhân công ở đây được hoạt động dựa trên việc đề xuất ý kiến – một hệ thống duy trì phát triển của Nhật Bản có tên *Kaizen*. Edelson nói thêm: "Nếu bạn cho tôi hai ý tưởng mà tôi cảm thấy hài lòng, bạn sẽ được khen thưởng. Bạn nên nói cho tôi cách nào để làm nó tốt hơn. Khi ý tưởng được triển khai, bạn sẽ cảm thấy hài lòng. Vào tuần sau, tôi quay trở lại và yêu cầu thêm hai điều nữa, rồi hai điều nữa. Đó là cách công việc diễn ra. Tôi có 65 nhân viên và khơi gợi tiềm năng trong họ. Và hiện nay, chúng tôi có một công ty tạo ra hàng triệu đôla cho mỗi người."

Steve Jobs và Steven Wozinak cùng theo đuổi chính sách không phân cấp khi họ bắt đầu tham gia vào bộ phận hành chính của công ty Apple. Họ không xem trọng việc ai là chủ. Peter O. Crisp, thành viên quản lý của Venrock Associates – nhà đầu tư lâu năm của Apple – vẫn mỉm cười với những cách làm khác lạ: "Họ có thể tự nhủ với mình rằng, 'Chúng ta có thiết bị này với những bộ phận điện tử mà chúng ta cần tạo ra hàng ngàn cái. Chúng ta cần sản xuất chúng với giá thành rẻ nhất

nhưng vẫn đảm bảo độ tin cậy cao. Nhà sản xuất nào tốt nhất trong nước có các đặc điểm như vậy?'".

Hewlett-Packard là câu trả lời. "Jobs và Wozinak hẳn đã nói: "Nào chúng ta hãy tìm phó chủ tịch sản xuất của Hewlett-Packard và mời anh ấy về làm việc."

Crisp nói: "Họ có thể đã tìm phó chủ tịch của Hewlett-Packard. Nếu không mời được anh ta, họ sẽ tìm xem ai là trợ lý của anh ta hoặc tìm hiểu nhà máy nào của Hewlett-Parkard là tốt nhất, rồi tìm tới người quản lý ở đó để mời gia nhập công ty. Những người này sẽ nhận được những đãi ngộ đặc biệt. Bằng cách này, Jobs và Wozinak sẽ thu hút được một người giàu kinh nghiệm và bấy giờ họ sẽ nói, 'Được, giờ hãy nói cho chúng tôi việc cần làm.' Sau đó Apple sẽ hỗ trợ cho người mới thực hiện kế hoạch của mình."

Crisp nhắc lại: "Bằng cách này, họ mướn được một nhân viên kinh doanh, một nhân viên sản xuất và một nhà quản lý nhân lực. Và họ bắt đầu cuộc đua. Bạn biết đấy, khi mới thành lập công ty, người thành lập là đứng đầu. Ông ta có thể lưỡng lự khi mướn COO (Giám đốc phụ trách nghiệp vụ - Chief Operation Officer). Bởi ông ấy sợ rằng sẽ phải chia sẻ cổ phần và quyền lực cũng như có một ai đó thách thức vị trí của ông. Doanh nhân đôi khi ích kỷ với những gì mình đang có. Nhưng trường hợp này thì ngược lại. Đó là: Chúng ta đi nào." Và thế là mọi người trong công ty gắn kết lại với nhau.

Để có được kết quả như công ty Apple, bạn cần theo nguyên tắc thứ hai. Chú trọng đến các nhân viên và cho họ biết suy nghĩ này của bạn. *Đối xử với mọi người như những con người thật sự,* đó là nguyên tắc cơ bản thứ hai của việc thúc đẩy con người.

David McDonald của Pelco nói: “Luôn thân thiện với mọi người và tôn trọng họ. Hãy trao cho các nhân viên sự tự do trong công việc và đừng quá kỳ vọng những thành tựu sẽ được sản sinh ngay tức khắc. Hãy tận dụng triệt để tài năng của nguồn nhân lực mà bạn đang có bằng cách thể hiện sự tin tưởng tuyệt đối với họ. Điều này sẽ đem đến những khả năng trên mức bình thường, từ đó tạo nên nhiều thành tựu.”

Chào hỏi. Mỉm cười. Hiểu rõ nhân viên của mình. Joyce Harvey, chủ tịch của tập đoàn Harmon – thuộc quyền điều hành của tập đoàn Fort Howard nói: “Nhân viên cần được đối xử như là người trong gia đình. Bạn không thể trông đợi người khác làm những việc mà bản thân bạn không chịu làm. Bạn cần quan tâm tới cảm nhận của họ. Như vậy bạn sẽ nhận được sự tôn trọng từ phía nhân viên.”

Harvey cho biết thêm: “Người chủ trước của tôi có một biểu đồ trong phòng làm việc của ông. Khi ông xoay nó lại, toàn bộ tên các nhân viên đang làm việc hiện ra. Ông nhớ rõ tên của họ, hiểu rõ về gia đình họ và ông nắm rõ mọi việc đang diễn ra. Khi đi thị sát nhà máy, ông luôn nói ‘Chào Joe’, ‘Chào Sam’, ‘Chào Mary’. Ông muốn mọi người biết sự của quan tâm của mình dành cho họ.” Nghe có vẻ “lỗi thời” nhưng thái độ như thế càng trở nên quan trọng hơn trong thời đại này.

Nguyên tắc thứ ba của sự thúc đẩy cũng quan trọng như hai điều trên: *Thừa nhận kết quả của công việc*. Đừng chép miệng chê bai như cách nhiều bậc cha mẹ của chúng ta từng làm. Có khá nhiều phụ huynh tuy kỳ vọng con mình sẽ học thật giỏi nhưng tỏ ra không vui mừng khi thấy điểm A trên phiếu báo điểm của con. Bạn nhớ điều này từng làm bạn thất vọng đến mức nào chứ? Vâng, thật sự đáng thất vọng. Trong mỗi chúng

ta luôn tồn tại một phần trẻ thơ chờ đợi được khen thưởng. Vì vậy đừng quên rằng: Con người muốn được nhắc đến khi họ vừa làm được một việc tốt. Hãy biểu dương họ thật nhiệt tình và thường xuyên.

Có hàng tá cách để ăn mừng thành công. Tại Cox Cable, Bill Geppert đã sử dụng nguyên tắc cuối cùng. Geppert nói: "Chúng tôi luôn có những buổi gặp gỡ. Chúng tôi tổ chức họp. Chúng tôi luôn biểu diễn hài kịch trong suốt những buổi họp hàng tháng để củng cố thông điệp đó và giữ cho những mục tiêu thực tại luôn ở trước mắt mọi người. Chúng tôi có những buổi ăn mừng. Mọi người được đưa lên xe tải quân đội và được chở qua thị trấn. Trên xe, mọi người cùng thảo luận xem làm cách nào có thể cạnh tranh với những đối thủ mạnh khác. Trong buổi ăn mừng có pháo hoa, có những nghệ sĩ minh họa những thành tựu mà chúng tôi đã nỗ lực đạt được. Có người dẫn chương trình và các phần thưởng cho mọi người. Các món tiền thưởng sẽ được trao trong buổi họp nhân viên. Tất cả chỉ nhằm một mục đích làm cho mọi người hứng thú và trở thành một thành viên thật sự."

John P. Imlay (con), chủ tịch của tập đoàn Dun & Bradstreet Software Services có một phương thức riêng để khen thưởng nhân viên. Ông cho biết: "Trong suốt sự nghiệp của mình tôi có một tâm niệm. Nó rất đơn giản: Con người chính là chìa khóa cho mọi vấn đề. Tôi đặt Tiffany & Co. làm những chiếc chìa khóa nhỏ để mọi người đính trên áo. Nghe thật chẳng thú vị. Nhưng vào lúc nào đó, khi chúng tôi vượt qua nguy cơ phá sản, tôi thực sự muốn khen thưởng cho mọi người. Họ nhận lấy phần thưởng với sự xúc động lớn. Nếu bạn ở cùng chúng tôi ít hơn năm năm, bạn được nhận chìa khóa bạc. Nếu năm năm thì bạn

được trao chìa khóa vàng. Và nếu là phụ nữ thì sau mười năm làm việc sẽ nhận được chìa khóa kim cương."

Bằng bất kỳ cách nào, hãy thực hiện điều đó. Hãy để người của bạn hiểu rằng bạn tôn trọng họ, đánh giá cao công việc của họ, rằng họ rất quan trọng với bạn và bạn muốn họ được học tập, trưởng thành và được khơi gợi những khả năng tiềm tàng.

Đó chính là sự thúc đẩy.

THÚC ĐẨY KHÔNG PHẢI LÀ ÉP BUỘC.
HIỆU QUẢ CHỈ CÓ KHI MỌI NGƯỜI MUỐN LÀM VIỆC.

4
Bày tỏ sự quan tâm chân thành

Tại sao bạn nên đọc quyển sách này? Sao lại không học theo cách của người kết bạn giỏi nhất thế giới của mọi thời đại? Anh ta là ai? Bạn có thể bắt gặp anh ta đang dạo phố vào ngày mai. Khi bạn đến gần anh ta trong khoảng mười bước thì anh ta sẽ bắt đầu vẫy đuôi. Nếu bạn dừng lại và vuốt ve anh ta, bạn sẽ thấy anh ta trở nên mừng rỡ và thể hiện sự thích thú với bạn như thế nào. Và bạn biết rằng hành động của anh ta chẳng mang chủ đích gì ngoài một tình cảm thật sự. Anh ta chẳng muốn cưới bạn, cũng chẳng định bán cho bạn miếng đất nào cả.

Có bao giờ bạn nghĩ rằng chó là loài vật duy nhất chẳng phải làm gì để kiếm miếng ăn? Trong khi gà phải đẻ trứng, bò phải cho sữa, và chim hoàng yến phải hát hò. Thực sự, loài chó chẳng cho bạn gì cả ngoài tình yêu vốn có của chúng.

Chỉ trong hai tháng, bạn có thể có nhiều bạn bằng cách tỏ ra thực sự quan tâm đến người khác hơn là cố gắng khiến cho người khác quan tâm đến mình. Tôi lặp lại nhé.

Hai tháng quan tâm đến người khác có thể mang lại cho bạn nhiều bạn bè hơn là hai năm cố gắng khiến người khác chú ý đến mình.
Cả tôi và bạn đều biết rằng nhiều người mò mẫm trong cuộc sống cố gắng khiến cho người khác quan tâm đến mình. Tất nhiên, việc đó không được thành công cho lắm. Điều con người quan tâm không phải là bạn, cũng chẳng phải là tôi. Thực tế, con người quan tâm đến chính bản thân họ – và lúc nào cũng thế.

– DALE CARNEGIE

Lynn Povich, chủ biên của tạp chí *Working Woman*, từng làm việc cho tờ *Newsweek* trong 20 năm. Bà lúc đầu là một thư ký, sau trở thành tra cứu viên và cuối cùng làm biên tập viên cao cấp cho *Newsweek*. Vị trí này khiến bà có thể giám sát những nhà văn và các biên tập viên khác, những người mà bà từng dưới quyền. Bà nói: "Đó quả là một sự hoán đổi thú vị."

Hầu hết các đồng nghiệp của bà đều phản ứng tích cực đối với việc bà thăng chức, trừ một trong sáu biên tập viên lúc đó là người làm báo cáo cho bà. Povich kể lại: "Anh ta phản đối ý kiến của tôi ngay lúc tôi mở miệng – không hẳn là vì anh ta ghét tôi, chỉ là vì anh ta cảm thấy vị trí tôi có được vì tôi là nữ giới trong khi thật sự tôi không có năng lực. Anh ta không nói ra điều đó nhưng tôi nghe kể lại từ những người khác."

Povich cố gắng không để điều này ảnh hưởng đến mình. Bà lao vào công việc mới. Bà giúp phát huy những ý tưởng và dành thời gian nói chuyện với các nhà văn. Bà thể hiện một sự quan tâm thực sự trong các lĩnh vực mà bà chịu trách nhiệm – y học, truyền thông, truyền hình, tôn giáo, lối sống và tư tưởng.

Một ngày nọ, khoảng sáu tháng sau ngày bà thăng chức, con người hay chỉ trích bà đi vào phòng bà, ngồi xuống cái ghế đối diện chiếc bàn giấy. Anh ta bắt đầu nói: "Tôi cần phải nói với cô vài điều. Thực sự tôi đã hoàn toàn phản đối việc cô được thăng chức. Tôi đã nghĩ cô còn quá trẻ và non kinh nghiệm. Tôi đã nghĩ cô được thăng chức chỉ bởi cô là phụ nữ.

"Nhưng giờ tôi muốn nói rằng tôi thật sự cảm kích sự quan tâm của cô đối với công việc cũng như đối với các nhà văn và các biên tập viên khác. Trước cô đã có bốn người ở vị trí này. Và điều dễ nhận thấy là họ chỉ dùng cái ghế đó để thăng tiến lên một vị trí cao hơn. Không ai trong số họ thực sự quan tâm đến công việc. Nhưng điều không thể chối cãi là cô tận tâm với nó cũng như với mọi người xung quanh."

Điều không quá bất ngờ là Povich cũng mang phong cách quản lý tương tự, phong cách đã được trau dồi qua nhiều năm vào công việc mới của mình tại *Working Woman.* Bà giải thích: "Bạn phải thực sự tỏ ra coi trọng người khác. Điều tiên quyết là bạn không được trở nên xa cách. Bạn phải gần gũi và thân thiện. Tôi vẫn thường xuyên đi bộ và nói chuyện rất nhiều với mọi người. Chúng tôi thường có lịch gặp thường xuyên và do đó mỗi người ở đây đều biết rằng họ được tiếp xúc riêng với tôi tại một thời gian cụ thể, trong một tuần lễ cụ thể nào đó. Họ có thời gian để nói ra những gì họ muốn. Tôi luôn ở đây và tôi quan tâm đến những gì họ làm. Tôi quan tâm đến công việc của họ cũng như chính bản thân họ."

Không có cách nào khiến cho người khác quan tâm đến bạn hay hơn là thể hiện sự quan tâm chân thành của bạn đối với người khác. Con người không thể không đáp lại những ai thực sự để tâm đến họ.

Đây là một trong những nguyên lý cơ bản nhất trong tâm lý học. Chúng ta cảm thấy thỏa mãn khi được người khác chú ý. Nó làm cho ta cảm thấy mình là đặc biệt, làm cho ta cảm thấy mình quan trọng. Chúng ta thích tiếp xúc với những người tỏ ra quan tâm đến mình. Chúng ta thích ở gần họ và đáp lại sự quan tâm của họ bằng chính sự quan tâm của mình.

Đức cha Tom Hartman được coi là một huyền thoại trong số những con chiên Thiên Chúa giáo tại Long Island, New York. Trong nhiều năm, ông đã được mời làm chủ trì cho hơn 3.800 hôn lễ và rửa tội cho hơn 10.000 trẻ sơ sinh. Tại sao nhiều người tìm đến Cha như vậy? Chẳng lẽ không có linh mục nào khác cho họ chọn chăng? Tất nhiên là có, nhưng ít ai có thể thể hiện một sự quan tâm đặc biệt được nhiều người biết đến như Cha Hartman.

Hartman không chỉ đơn thuần thực hiện một buổi lễ hôn phối theo đúng nghi thức từng bước một. Cách thức của ông kỹ lưỡng và mang tính cá nhân nhiều hơn. Trong phạm vi của mình, ông muốn tìm hiểu mọi thứ về hai con người mà ông sẽ tác hợp. Ông mời họ đến nhà và đến thăm nhà của họ. Qua nhiều tháng, ông dẫn dắt họ vào những cuộc đối thoại của chính mình. Bằng cách đó, ông có thể mang đến một buổi lễ phù hợp với nguyện vọng và mong muốn của đôi uyên ương.

Ông nói với những cặp vợ chồng chưa cưới: "Được rồi, tôi sẽ làm lễ cưới cho anh chị, nhưng tôi không muốn nó chỉ đơn thuần là một buổi lễ. Tôi muốn khám phá sự bí ẩn bên trong nó. Tôi muốn làm một buổi lễ tuyệt vời nhất có thể cho các bạn. Tôi muốn hiểu rõ về các bạn. Tôi muốn chúng ta trò chuyện về những điều mà các bạn khám phá được của nhau. Tôi muốn biết về những mâu thuẫn mà hai người từng có và cách nào

mà các bạn vượt qua được những mâu thuẫn đó. Và tôi muốn đối thoại những điều đó trong hôn lễ của các bạn."

Hôn lễ do Hartman cử hành không phải là một hành trình nhanh chóng và dễ dàng tới bàn thánh. Nhưng sự quan tâm mang tính cá nhân của ông đem lại lợi ích cho chính các đôi vợ chồng. Thông qua sự quan tâm của ông, họ khám phá ra những điều mới mẻ ở nhau. Ông nói: "Khi người khác nhận thấy tôi đặc biệt quan tâm đến những thời khắc quan trọng trong đời họ, họ cũng sẽ bắt đầu lắng nghe tôi ở những vấn đề khác nữa."

Hartman cũng thực hiện cách thức tương tự khi được mời làm nghi thức rửa tội. Ông muốn biết về chính đứa bé, về gia đình của nó, cũng như về tất cả những gì khiến cho sự ra đời của đứa trẻ trở nên đặc biệt với những người liên quan. Thậm chí ông đã từng cùng với một bà mẹ độc thân có đứa con ông sắp rửa tội đến lớp học dành cho thai phụ.

Cử chỉ quan tâm đó của ông, như ông nói, đã làm cho ông trở nên đáng tin cậy hơn khi ông khuyến khích những ông bố tương lai thực hiện sự chuẩn bị tương tự. Bằng cách tự đến những lớp học đó, Hartman nói: "Tôi đã có thể có được sự tin tưởng của rất nhiều người đàn ông và nói với họ rằng, 'Hãy đến chỗ đó thử đi anh bạn, anh sẽ khám phá ra nhiều điều bí ẩn đấy.' Nhiều ông bố sau khi làm theo lời khuyên của tôi đã rất hài lòng và quay lại nói với tôi, 'Nếu tôi không có được những kinh nghiệm này, có lẽ tôi chỉ biết đứng nhìn mà không giúp được gì cho vợ.'"

Có rất nhiều cách để bạn thể hiện sự quan tâm, và hầu hết là dễ dàng hơn nhiều so với việc đến lớp dành cho thai phụ. Một cử chỉ quan tâm có thể chỉ đơn giản là một giọng nói dễ

chịu qua điện thoại. Khi có ai đó gọi điện, hãy nói "Alô" với một giọng điệu mà trong đó ẩn chứa thông điệp: "Thật là vui khi được nghe bạn nói". Khi bạn nhìn thấy một khuôn mặt quen thuộc khi đi mua sắm, hãy chào hỏi họ và biểu lộ một niềm vui thích thực sự vì cuộc gặp gỡ tình cờ đó.

Hãy mỉm cười với mọi người. Học thuộc tên của họ, cách phát âm chúng cũng như cách viết cho đúng chính tả. Hãy nhớ ngày sinh nhật của họ. Hãy hỏi thăm họ về chuyện vợ chồng, con cái. David S.Taylor, thư ký kiêm thủ quỹ của công ty H.G. Wellington, một công ty đầu tư và môi giới nói: "Tôi luôn nhớ rõ Clarence Michalis thì ở Bristol-Myers. Ngay cái phút chúng tôi gặp nhau, thông tin đó đã nhập vào trong đầu. Tôi luôn nhớ hai điều này với nhau. Không phải ai cũng làm thế. Tôi có một 'ngân hàng' thông tin trong đầu để kết nối con người với công việc."

Bạn sẽ không biết lúc nào những cái tên này trở nên hữu dụng đâu. Taylor học được bài học này khi anh ta là ủy viên quản trị làm trong ngành công nghiệp giải khát. Anh ta nói: "Khi tôi làm cho Canada Dry, khó có thể hiểu tại sao, nhưng việc biết những người trong ngành hàng không là điều quan trọng đối với tôi. Họ là những khách hàng lớn. Hãng hàng không Grumman Aircraft cung cấp thực phẩm cho rất nhiều người và họ có rất nhiều máy bán nước tự động.

"Đó là một sự khởi đầu. Bạn có thể gọi điện và nói, 'Này, tôi có vấn đề thế này thế kia.' Việc nhớ những cái tên cùng với việc có các mối liên kết như vậy cực kỳ hữu dụng."

Taylor sử dụng phương thức này như là một nền tảng để tạo dựng các mối quan hệ thực sự với con người. Bằng cách bỏ thời

gian để nhớ tên người khác cũng như tên của các tổ chức, hiệp hội, anh ấy có thể mang con người đến với nhau và giải quyết các vấn đề của họ.

Đừng hạn chế biểu hiện sự quan tâm với những người được coi là quan trọng trong cuộc sống của bạn. Rất có thể là họ đã có đủ sự chú ý rồi. Đừng quên những người thư ký, phụ tá, nhân viên tiếp tân, người đưa tin và tất cả những con người nhỏ nhoi đã góp phần cho thành công của bạn. Hãy hỏi thăm họ thường xuyên. Đây là điều đúng đắn nên làm và hẳn bạn sẽ rất ngạc nhiên khi thấy các bức thư được chuyển đến bàn làm việc của bạn nhanh như thế nào.

Quan tâm đến người khác là một cá tính đặc trưng của Adriana Bitter, chủ tịch Scalamandré Silks. Một ngày nọ, Bitter đi ngang qua khu vực in giấy dán tường. Bà tình cờ nghe được cuộc nói chuyện giữa trưởng ban in giấy của Scalamandré với nhân viên của mình.

Vị trưởng ban hỏi: "Khỏe không, Louie?".

Louie trả lời: "Ừm... không được tốt cho lắm ạ. Tôi đang rất lo lắng."

Bitter bước đến hỏi anh ta: "Sao vậy?".

Louie giải thích: "Tôi bị mắc chứng sợ độ cao và nơi chật hẹp. Tôi sắp lên máy bay đi Puerto Rico để chơi lễ Noel và tôi cảm thấy rất là lo sợ."

Bitter hỏi thêm vài câu và cuối cùng bà nói: "Tôi nghĩ tốt nhất là anh nên đi khám bác sĩ xem sao."

"Tôi đã đi khám bác sĩ và tôi phải leo lên đến tầng 32, thật là kinh khủng."

Bitter nói: "Có lẽ anh nên đi tìm bác sĩ khám ở tầng trệt thì hay hơn."

Anh ta nói: "Bà biết không bà Bitter, hôm nọ tôi nằm mơ. Tôi mơ thấy tôi đang rất sợ hãi và lúc đó bà xuất hiện, khoác tay lên tôi và nói với tôi là đừng lo lắng nữa."

Thế là Bitter khoác vai anh ta và nói: "Đừng lo, Louie. Nó sẽ ổn thôi. Hãy hít một hơi thật sâu đi."

Họ tiếp tục nói chuyện. Anh ta bắt đầu cười và nói: "Bà đi chung máy bay với tôi chứ?". Thế là hai người cùng cười rất sảng khoái.

Bitter kể lại vài ngày sau: "Hôm sau anh ta lên đường. Tôi chắc là anh ta ổn thôi."

Con người thường đáp lại ngay tức thì những cử chỉ ấm áp tự đáy lòng. Vì thế, bạn hãy chân thật với mọi người. Sự quan tâm chân thành cần phải được xây dựng qua thời gian.

Một cách rất hay để bắt đầu một cuộc đối thoại – thậm chí là về công việc – là đề cập đến những thứ liên quan đến người mà bạn nói chuyện. Câu chuyện có thể là về một bức vẽ trên tường, một cái hộp bút được làm bởi một đứa trẻ nào đó. Hoặc là về một cái vợt bóng quần nằm ở góc nhà. Hãy đưa ra những ý kiến thể hiện sự thích thú, cảm phục và nhiệt tình. Hoặc hỏi những câu hỏi kiểu như "Bức tranh đẹp thật, ai vẽ nó thế?" hay là "Bóng quần à? Chơi môn đó có khó không vậy?". Không có gì là uyên thâm trong những câu hỏi này cả. Nhưng chúng cơ bản đều thể hiện một mối quan tâm trực tiếp đến người khác theo một cách tích cực và nhã nhặn.

Những biểu hiện như thế là những nền móng đầu tiên cho việc tạo dựng những mối quan hệ thành công. Đó là những cử

chỉ nhỏ như muốn nói rằng, “Anh quan trọng đối với tôi. Tôi hứng thú và quan tâm những gì anh nói.” Hầu như không ai trên thế giới này ngại nghe điều đó cả.

Mọi chuyện đối với Steven và Robin Weiser rất tốt đẹp. Steven có một đại lý bảo hiểm làm ăn khấm khá. Họ có một ngôi nhà dễ thương ở ngoại ô. Anh ta là một nhà hảo tâm rất hào phóng. Đứa con gái lớn của cặp vợ chồng đang học năm thứ nhất tại Yale, hai đứa song sinh nhỏ hơn thì đang học trung học với thành tích rất tốt.

Một tối thứ bảy nọ, khi Steven và Robin đang ăn tại nhà hàng thì Steven bị nhồi máu cơ tim mà qua đời. Lúc đó, anh ta chỉ mới bốn mươi lăm tuổi.

Tang lễ được hàng trăm người đến dự, những người mà Steven Weiser từng quen biết – những người bạn, những người cộng tác, các viên chức từ nhiều tổ chức từ thiện mà anh đã từng đóng góp. Nhiều người trong số họ đã gọi điện chia buồn cho gia đình Weiser.

Điều bất ngờ cũng như cái chết của Steven là những gì mà vợ anh ta nói tối hôm đó. Bà vợ, Robin Weiser, nói: “Thật đáng tiếc là Steven đã không biết được bao nhiêu người anh ấy từng quen biết, bao nhiêu người yêu anh ấy như thế nào.”

Chuyện gì đã xảy ra với Steven Weiser, khi anh ta đã có bao nhiêu người bạn và đồng sự, và sau tất cả những hoạt động từ thiện đó? Có vẻ như rất ít người trong số họ nói cho anh ta biết về tình cảm của mình.

Đừng phạm một sai lầm như vậy. Khi bạn quan tâm đến một ai đó – bạn bè, đồng nghiệp, thậm chí vợ chồng – bằng mọi cách hãy cho họ biết tình cảm của bạn. Và làm điều đó khi có cơ hội.

Quan trọng hơn cả lòng quan tâm là hãy *thể hiện* nó ra. Công ty Harrison Conference Services là công ty làm công việc tổ chức và sắp xếp các cuộc họp, hội nghị, chuẩn bị về mặt hậu cần cho khách hàng để họ có thể tập trung giải quyết công việc một cách dễ dàng. Để thành công, một công ty như Harrison phải cho khách hàng thấy rằng nhân viên của mình luôn thực sự quan tâm đến họ với mức độ cao nhất.

Điều này vẫn là chưa đủ nếu chỉ với những tiện nghi bắt mắt có trong hội nghị, những thứ mà Harrison chắc chắn có. Và nó cũng vẫn chưa đủ với những căn phòng sang trọng, những món cao lương mỹ vị, các thiết bị nghe nhìn kỹ thuật cao, hay những phương tiện giải trí đa dạng. Tất cả những thứ này Harrison đều có. Nếu không nhận được một sự quan tâm thực sự, khách hàng vẫn sẽ tìm một nơi khác cho công việc của họ.

Walter A. Green, Chủ tịch của Harrison nói: "Tôi nhớ lần nọ có một vị khách người Hoa đến dự một chương trình quốc tế của chúng tôi. Một trong số các nữ nhân viên của chúng tôi tình cờ nghe ông ấy nói nhớ món ăn quê nhà. Thế là nhân viên ấy ngẫu nhiên kiêm luôn là một đầu bếp Trung Hoa. Ngày hôm sau, cô ấy về nhà chuẩn bị vài món ăn Trung Hoa và mang đến chỗ làm việc. Khó có thể nói sự ân cần đó đã khiến cho vị khách nọ ngạc nhiên và vui thích như thế nào khi được cùng chia sẻ những món ăn đó với những người cùng bàn."

Hành động của nữ nhân viên đó như truyền đến một thông điệp: "Chúng tôi luôn luôn thật sự để tâm đến những gì bạn muốn." Ai lại không đánh giá cao thái độ đó cơ chứ?

May mắn thay, những việc làm rất được lòng người như thế lại không có gì là khó học. Tất cả những gì bạn cần là nhận thức rõ được tầm quan trọng của chúng và thêm một chút tập

luyện. Hãy thử làm những điều tương tự ngay với người mà bạn sắp gặp: "Cái nhà nghỉ hè mà anh định mua thế nào rồi?", hay: "Chỗ này có quang cảnh đẹp thật. Làm sao mà anh có thể ngăn mình nhìn ra cửa sổ suốt ngày thế?".

Một khi bạn bắt đầu thử làm những điều này, nó sẽ trở thành một phần tự nhiên trong con người bạn. Trước khi bạn nhận ra nó, bạn đã thể hiện một sự quan tâm và ngày càng trở nên quan tâm đến người khác. Một lợi ích khác nữa là sự quan tâm đó của bạn sẽ giúp bạn quên đi những lo lắng ích kỷ về các vấn đề của bản thân mình.

Càng hướng đến những người chung quanh, bạn càng nâng cao thêm những mối quan hệ của mình cũng như bớt đi những suy nghĩ tiêu cực. Chỉ với vài lời nói tử tế, những gì bạn nhận được quả là không tệ chút nào.

Nhà văn kiêm doanh nhân Harvey B. Mackay bắt đầu sự nghiệp của mình với ngành kinh doanh phong bì. Đó là điểm khởi đầu giúp ông có được những bài học quý báu để ra đời những tác phẩm bán chạy nhất thế giới sau này. Mackay nói: "Tôi rất coi trọng những món quà mang tính sáng tạo. Khi tôi nói về quà tặng, tôi không nói về những món đồ mắc tiền và xa xỉ."

Mackay có một nhân viên bán hàng. Ông ta kể: "Một người mà theo đánh giá của tôi chỉ ở mức trung bình khá. Tôi nhớ có lần anh ta kể về một vị khách nọ đi chung với đứa con gái nhỏ. Thế là anh ta ra ngoài và mua một món quà. Tốt thôi. Nhưng món quà đó không phải dành cho đứa bé gái mà là cho đứa em trai ghen tị của nó ở nhà. Thằng bé mới có một tuổi rưỡi, không có gì đáng để tâm. Nhưng hành động sáng tạo đó của anh ta đã đi sâu vô tâm trí tôi ngay lập tức. Ngay khi đó, tôi

không còn nghĩ anh ta chỉ ở mức trung bình khá nữa. Bây giờ thì anh ta đã là giám đốc bán hàng chủ chốt của chúng tôi."

Thể hiện một kiểu quan tâm như thế là điều đặc biệt quan trọng khi bạn ở một nơi hoàn toàn lạ lẫm. Điều này giống như Bill Clinton đến lớp học mẫu giáo ngày đầu tiên. Thầy giáo kể lại rằng, Bill thân thiện và quan tâm thật lòng một cách tự nhiên đến những đứa trẻ khác.

Cậu bé Bill đi xung quanh lớp và nói: "Xin chào. Mình tên Bill. Tên bạn là gì?" Nghe có vẻ kỳ cục phải không? Chắc là vậy. Nhưng có lẽ là không bạn học nào của Bill ở trường Hope, Arkansas, ngạc nhiên khi anh bạn Bill ngày nào được bầu làm tổng thống Mỹ.

Một lời chào hỏi cởi mở, thân thiện là điều rất quan trọng khi bạn là một nhân viên mới trong công ty hay là một doanh nghiệp mới trong thị trấn. Thông điệp mà bạn cần truyền đạt đến người khác không phải là: "Tôi đây, giờ anh sẽ làm gì cho tôi nào?", mà phải là: "Tôi đây, liệu tôi giúp gì được cho anh chăng?".

Hãy tham gia làm tình nguyện cho bệnh viện trong vùng. Đăng ký làm huấn luyện viên của Little League. Tham gia hiệp hội giáo viên - phụ huynh (PTA). Hãy làm công việc từ thiện cho địa phương. Tất cả những việc này đều thể hiện một mối quan tâm đến cộng đồng và như muốn nói rằng: "Tôi quan tâm đến nơi này." Bất kỳ hành động nào tương tự vậy đều sẽ giúp bạn gặp gỡ được những người bạn mới trong một môi trường rất dễ chịu. Điều này sẽ rất tuyệt. Nó giúp bạn cảm thấy tốt về bản thân mình. Nó giúp bạn phát triển những mối quan hệ mới, tăng thêm lòng tự tin, cũng như mang bạn ra khỏi vỏ ốc của chính mình.

Dale Carnegie hiểu được điều này. Ông ấy viết: “Nếu bạn muốn người khác thích bạn. Nếu bạn muốn xây dựng những tình bạn thật sự, muốn giúp người khác cũng như giúp chính mình, luôn ghi nhớ điều này: Hãy để tâm thật sự đến mọi người.”

Về mặt này, một điều không nghi ngờ là Carnegie đã thực hành những lý thuyết của mình thậm chí ngay trong gia đình ông. J. Oliver Crom, hiện là chủ tịch của Dale Carnegie & Associates, đã nhận ra điều này ngay từ lần đầu gặp người cha vợ tương lai của mình.

Crom nhớ lại: “Nếu nói rằng tôi bị ấn tượng mạnh khi gặp Dale Carnegie thì vẫn là chưa đủ. Vâng, chỉ trong vài giây khi gặp Dale, ông ấy đã làm tôi cảm thấy rất thoải mái, bằng cách đặt câu hỏi ông ấy đã khơi gợi cho tôi nói về bản thân mình.” Carnegie đã biểu lộ một niềm hứng thú đặc biệt đối với anh bạn mà cô con gái Rosemary mang về nhà.

“Đầu tiên tôi nói: ‘Rất vui được gặp bác, bác Carnegie’ và ông ấy đáp lại: ‘Ồ, cứ gọi bác là Dale, ‘bác Carnegie’ nghe trịnh trọng quá.’ Và ông ấy tiếp tục: ‘Bác biết cháu sinh ở Alliance, Nebraska.’ Tôi trả lời: ‘Vâng đúng ạ.’ Và ông ấy nói: ‘Những con người tuyệt vời ở Alliance nhiều năm trước vẫn ở đó chứ?’, tôi đáp: ‘Vâng thưa bác’ và ông ấy nói tiếp: ‘Vậy à, kể bác nghe về những người ở đó đi và kể về cháu nữa.’ Vậy là ông ấy đã khiến tôi nói về Alliance và về chính bản thân mình.”

Mọi thứ trở nên dễ dàng từ lúc đó. “Chúng tôi cùng đi dạo trong công viên, cùng làm vườn và cùng đi xem kịch với nhau. Ông ấy và tôi cùng đi tàu điện ngầm vào thành phố để xem vở kịch *The Seven Year Itch*, một vở đang được diễn ở Broadway lúc bấy giờ. Tôi không nhớ nội dung vở kịch đó cho lắm, nhưng

có một điều tôi nhớ là, khi chúng tôi đi bộ trong Forest Hills Garden, hầu như ông ấy biết tất cả mọi người ở cái công viên nhỏ đó. Ông ấy thậm chí quen biết cảnh sát. Ông quen cả những người dắt chó đi dạo và kêu họ bằng tên. Họ đều dừng lại và chào hỏi ông. Tôi đã không nhận ra những điều như vậy là bất thường. Từ Midwest tới đây, tôi cứ nghĩ đó là cách cư xử của con người nơi này."

Stephen Ghysels, hiện là phó chủ tịch của Ngân hàng Mỹ đã có một bài học xương máu về tầm quan trọng của thái độ quan tâm thật lòng đến người khác.

Ghysels đã sớm có một khởi đầu khá ấn tượng và nhanh chóng. Trở lại thời điểm cuối thập niên 80, khi vừa mới ra trường, ông đã là một viên chức trong một công ty đầu tư lớn. Ông có một căn hộ theo kiến trúc Art Deco phía Tây thành phố Los Angeles và một chiếc Mercedes – tất cả ở cái tuổi 25. "Tôi nghĩ là tôi đã có tất cả và tôi cho mọi người thấy điều đó. Tôi đã thật sự tỏ vẻ như vậy."

Ghysels nói: "Nhưng vào thời điểm khủng hoảng vào năm 1990, Thủ trưởng gọi tôi vào văn phòng và nói: 'Steve, vấn đề không phải là năng lực của anh mà là sự kiêu ngạo của anh. Mọi người ở đây không thích làm việc với anh chút nào. Tôi sợ là chúng ta không thể làm việc chung với nhau nữa.' Tôi như bị tạt một gáo nước lạnh. Tôi, 'ông Thành-Công' lại có ngày bị thôi việc. Tôi nghĩ là rồi mình sẽ sớm tìm được một vị trí cao cấp khác thôi. Nhưng tôi đã lầm. Mày tiêu rồi Steve ơi!

Sau vài tháng tìm kiếm việc làm một cách vô vọng, lớp vỏ kiêu hãnh của tôi bị lột bỏ, để lộ ra sự sợ hãi bên trong. Lần đầu tiên trong đời tôi mất tự tin và bị bao trùm một nỗi lo sợ nặng nề.

Tôi không có nơi nào để tới, không có ai để chia sẻ, cái giá của sự thiếu thân thiện với mọi người. Tôi hoàn toàn cô đơn.”

Sau đó, Ghysels đã học cách quan tâm đến người khác. Ông bắt đầu biết lắng nghe, bắt đầu thoát ra khỏi cái tôi của bản thân. Ông học được cách nhìn nhận vấn đề của mình cũng như những vấn đề thậm chí tồi tệ hơn mà người khác phải chịu đựng. Ông trở nên cởi mở hơn, “con người” hơn, dễ gần hơn, và tất nhiên là dễ tìm được việc làm hơn.

Ông nhớ lại: “Tôi bắt đầu nhìn mọi người dưới một ánh sáng khác. Thái độ của tôi thay đổi. Tôi cảm thấy khác hẳn. Nỗi sợ của tôi mất dần và đầu óc như được mở ra. Người ta bắt đầu để ý đến tôi. Cuộc sống tôi trở nên khá hơn trước mặc dù tôi đã phải bán đi căn hộ và chiếc Mercedes.

Ba năm sau, tôi lại có được một vị trí cao trong công ty – nhưng lần này thì tôi được sát cánh bởi các đồng sự, những người tôi có thể thực sự gọi là bạn.”

KHÔNG GÌ ẤN TƯỢNG VÀ ÍCH LỢI HƠN
MỘT SỰ QUAN TÂM THẬT LÒNG.

5
Nhìn mọi việc từ đôi mắt của người khác

Tôi muốn có một người thư ký riêng hồi năm ngoái và tôi đã đăng một mẩu quảng cáo trên báo. Tôi cá là tôi đã có ba trăm lá thư hồi âm. Hầu hết bọn họ đều bắt đầu đại loại như là: "Đây là hồi âm cho mẩu quảng cáo trên tờ báo Sunday's Times dưới mục số 299. Tôi rất mong muốn được nhận vị trí mà ngài yêu cầu. Tôi năm này 26 tuổi, v.v...".

Nhưng có một người phụ nữ rất thông minh. Cô ta không hề nhắc đến cái cô ta muốn. Cô ta nói đến cái mà tôi muốn. Lá thư của người đó như thế này: "Ngài thân mến: Chắc hẳn là ngài đã nhận được hai hay ba trăm lá thư hồi âm cho mẩu quảng cáo của ngài. Ngài là một người bận rộn. Ngài không có đủ thời gian để đọc hết chúng. Vì thế, nếu ngài nhấc điện thoại lên bây giờ và gọi cho Vanderbilt 3-9512, tôi sẽ rất vui lòng đến để đọc những lá thư đó, quẳng đi những cái không có giá trị vào sọt rác và đặt những cái còn lại trên kệ cho ngài. Tôi đã có 15 năm kinh nghiệm...".

Cô ta tiếp tục viết về những ông chủ lớn mà cô đã từng làm việc. Khoảnh khắc mà tôi đọc lá thư đó, tôi chỉ muốn

nhảy múa ngay trên bàn. Ngay lập tức, tôi nhấc điện thoại lên và gọi cô ta đến, nhưng tôi đã quá trễ. Một ông chủ khác đã có được cô ta. Một người phụ nữ như thế sẽ có cả thế giới dưới chân mình.

– DALE CARNEGIE

Một thời gian dài trước khi nhà viết quảng cáo Burt Manning đặt chân đến Madison Avenue, ông đã muốn trở thành một nhà văn. Ông đã không muốn làm một người viết quảng cáo mà là một tác giả. Vì vậy, mỗi ngày, Manning làm nô lệ cho chiếc máy đánh chữ, viết ra những truyện ngắn, tiểu thuyết và những cái mà ông chắc chắn là những vở kịch rẻ tiền. Nhưng cũng như hầu hết các nhà văn trẻ, Manning không thể nuôi sống bản thân bằng các tác phẩm của mình. Ông cần một công việc để trang trải cuộc sống.

Tiếp thị đến từng nhà là ý tưởng hay nhất mà ông có thể nghĩ ra.

Ông bán bộ sách bách khoa toàn thư *Britannicas*. Ông cũng bán những dụng cụ nhà bếp cao cấp. Ông đi đến từng nhà của những người láng giềng cũ thuộc tầng lớp công nhân tại quê hương Chicago để bán đất nghĩa trang.

Sản phẩm cuối cùng hóa ra mang lại nhiều lợi nhuận hơn cả – tuy lúc đầu không được suôn sẻ. Thất bại ban đầu không hẳn là do thiếu cố gắng. Mỗi buổi tối, sau nguyên một ngày làm việc với chiếc máy đánh chữ, Manning khoác trên người bộ com-lê, cà vạt và xách cặp táp đi tiếp thị. Ông cố gắng thuyết phục những người đón tiếp ông với những lời mời chào nhiệt tình nhất: nào là việc đầu tư vào đất nghĩa trang mang lại nhiều

thuận lợi như thế nào, nào là sự gia tăng dân số nhanh chóng của Chicago sẽ chắc chắn dẫn đến việc việc khan hiếm đất nghĩa trang ra sao, nào là việc bảo hành 5 năm sau của công ty ông không đem đến một rủi ro nào.

"Tôi tin việc đầu tư vào đó là rất khôn ngoan và tiết kiệm. Nhưng tôi đã không thể bán được một miếng đất nào. Tôi không nghĩ về nó từ quan điểm người khác. Thay vì chú trọng vào những mối quan tâm hàng đầu của họ, tôi lại tập trung vào những khía cạnh tài chính. Với sản phẩm mà tôi đang bán, có một số thứ thích đáng hơn nhiều mà tôi chưa nghĩ đến".

Manning đã không tự hỏi mình những câu hỏi căn bản nhất. "Điều tôi cần hỏi là: Cái gì mới là mối quan tâm thật sự đối với những người dân này? Điều gì phân biệt họ và quan điểm của họ với những người khác mà tôi có thể biết? Tôi cần phải làm gì để họ thấy hài lòng về bản thân mình cũng như về những gì họ làm cho người thân?".

Một khi được hỏi, những câu hỏi trên không quá khó để trả lời.

Manning nhớ lại: "Đây là Back Of The Yards*, vùng mà con người sống với nhau rất gắn bó. Gia đình là một đơn vị cực kỳ quan trọng. Mọi người rất gần gũi với những người thân của mình – anh em họ, ông bà, cậu, dì. Mọi người sống gần nhau và họ không muốn rời xa nơi đó".

Manning nghĩ thậm chí là sau khi chết, họ cũng muốn ở gần nhau. Do đó, thay vì nói về đầu tư và tiền bạc, Manning khám phá ra được là anh nên nói về gia đình và việc gần gũi với người

---

* Back Of The Yards: vùng công nghiệp nằm ở Tây Nam Chicago.

thân. Chuyện đất nghĩa trang, ông nhớ lại: "Phải thật sự đem đến cho họ một cơ hội, nếu họ muốn, có một nơi mà dòng họ được chôn gần một chỗ để họ có thể thăm nom dễ dàng, thay vì phải đi hai trăm dặm để viếng ngôi mộ của ông bà hay tổ tiên. Đó là những nhu cầu rất quan trọng cho những người dân này".

Manning nói: "Thoạt đầu tôi thật sự không hiểu điều đó. Mọi thứ mà tôi biết chính là tôi đang đề nghị một sự đầu tư rất tốt với giá cả hợp lý, nhưng họ lại không quan tâm. Họ sẽ không mua miếng đất nào chỉ vì lý do này".

Manning nhớ lại: "Ngay khi tôi hiểu thứ mà họ thật sự muốn và quan tâm, tôi đã cho họ thấy họ có thể có được những thứ đó dễ dàng như thế nào. Và tôi đã làm khá tốt".

Manning, người đã đạt được một sự nghiệp thành công rực rỡ và là người đứng đầu của công ty quảng cáo J. Walter Thompson đã may mắn khi sớm học được một bài học trong cuộc sống: *nhìn mọi việc từ quan điểm của người khác.* Đó là chiếc chìa khóa quan trọng nhất dẫn đến thành công.

Đối với Manning, "người khác" ở đây là các bà nội trợ Chicago và chồng của họ. Nhưng "người khác" cũng có thể dễ dàng là ông chủ, đồng nghiệp, công nhân, khách hàng, vợ chồng, bạn bè hay con cái. Có thể là bất cứ ai. Nguyên tắc cơ bản đó – là luôn luôn nhìn mọi thứ từ cách nhìn của người khác – được ứng dụng trong mọi trường hợp.

Bill Makahilahila, giám đốc nhân sự tại SGS-Thompson – công ty quốc tế sản xuất chất bán dẫn tiên đoán: "Sẽ ngày càng có nhiều yêu cầu hơn nữa đối với những nhà lãnh đạo trong tương lai. Tôi không quan tâm bạn là quản gia hay nhân viên tiếp tân. Bạn phải học cách làm thế nào để hòa hợp với mọi người.

Sẽ không đúng nếu bạn nghĩ rằng chức vụ cho bạn quyền lực để chỉ huy. Bạn nên bắt đầu nghĩ về những mối quan tâm của người khác".

Makahilahila nhận ra rằng, một khi cách nhìn này được đưa vào trong một công ty, nó sẽ đem lại cả một phương thức giao tiếp mới. "Nếu bạn muốn học cách nhận biết nhu cầu của ông chủ, bạn nên bắt đầu bước tương tự. Bạn bắt đầu bằng một cuộc nói chuyện cởi mở. Đừng chỉ nghĩ về bản thân bạn. Hãy nghĩ đến nhu cầu của George ở đây hoặc nhu cầu của Sandy ở kia. Và hãy nghĩ câu hỏi nào có thể lôi kéo được họ, để hiểu những nhu cầu của họ".

Điều đó cũng đem lại những kết quả đáng kể trong các mối quan hệ cá nhân. Vern L. Laun, một doanh nhân tiêu biểu nói: "Gần đây, đứa cháu bốn tuổi của tôi, Jordan, ngủ lại qua đêm với Maxine và tôi. Khi Jordan thức dậy vào buổi sáng thứ sáu, tivi đang mở tin tức và tôi thì đang đọc báo. Jordan thấy tôi không thực sự nghe tin tức và cháu muốn coi phim hoạt hình.

"Jordan nói với tôi: 'Ông lội' – cháu nó không thể nói từ *ông nội* – "Ông có muốn cháu tắt tivi đi để ông đọc báo không?'. Tôi nhận ra là cháu muốn coi phim hoạt hình. Vì thế, tôi trả lời: 'Cứ việc tắt tivi. Hoặc xem cái khác nếu cháu muốn'.

"Chỉ trong tích tắc, thằng bé đã có cái điều khiển tivi trong tay. Nó ngồi trên sàn nhà và đổi sang kênh hoạt hình. Mới bốn tuổi đầu, nó đã nghĩ đến trước tiên là việc "*Ông lội* muốn điều gì và vì thế mình sẽ có cái mình muốn'".

Barbara Hayes, phó chủ tịch tiếp thị của công ty Lerner New York, một bộ phận của tập đoàn Limited, hầu như luôn trăn trở về việc tiếp cận phương thức này. Trường hợp của bà – cũng

như các doanh nghiệp bán lẻ khác – "người khác" ở đây chính là khách hàng.

Theo như Hayes, tiến trình thậm chí bắt đầu trước khi người khách hàng tiềm năng bước vào một gian hàng Lerner. Bà nói: "Chúng tôi có những cửa hàng rộng 70 bộ ở những thương xá sầm uất. Khách hàng trong vòng 8,5 giây sẽ quyết định bước vào trong cửa hàng đó hoặc chỉ lướt qua chúng". Quyết định nhất thời đó, khi được nhân lên hàng triệu lần sẽ quyết định rất lớn đến thước đo thành công của Lerner. Và Hayes đã nhận ra điều này: "Tôi phải có được 8,5 giây đó".

Ngành bán lẻ đầy cạnh tranh là ngành đi đầu trong việc nhận biết thị hiếu của khách hàng.

Tất cả chúng ta đã từng ở trong một cửa hàng hoạt động chậm chạp. Nhân viên thì túm tụm vào nhau nói chuyện. Những khách hàng ghé thăm như là kẻ không mời mà đến trong một câu lạc bộ riêng tư. Phục vụ ư? Bạn muốn được phục vụ? Những nhân viên bán hàng thì quá chán, quá bực mình, hoặc quá bận rộn không thích bị phá bĩnh bởi những việc đại loại như thế.

Kỷ nguyên của những dịch vụ khách hàng thiếu chu đáo cuối cùng cũng bắt đầu chấm dứt. Khách hàng đã lên tiếng. Những cửa hàng không thích ứng được với phương châm khách hàng là thượng đế sớm muộn gì cũng sẽ bị đào thải.

Sam Walton đã mướn những "người đón chào" toàn-thời-gian cho những cửa hàng Wal-Mart hạ giá của mình. Đó là những người mà công việc của họ hoàn toàn chỉ là đứng gần cổng trước, chào khách hàng và hướng dẫn lối đi cho họ. Tại sao ư? Nó không chỉ là sự hiếu khách của Walton. Ông đủ khả năng để nhìn việc kinh doanh của mình dưới con mắt của khách

hàng. Họ ở đây, bước vào cửa hàng rộng lớn, sáng trưng, hàng hóa chất thành từ dãy này sang dãy khác và không có một hướng dẫn nào về lối đi. Khách hàng cần sự hướng dẫn.

Họ đánh giá cao cửa hàng nào cung cấp điều đó. Và nếu như họ có thể xác định được vị trí của món hàng mà họ đang tìm kiếm, họ có thể sẽ mua nó. Điều này sẽ làm khách hàng hài lòng. Và việc khách hàng hài lòng thì mang lại thuận lợi cho bất kỳ cửa hàng nào.

"Hãy làm hơn cả những gì mà khách hàng của bạn trông đợi". Đó luôn là một trong những nguyên tắc của Sam Walton. "Nếu bạn làm điều đó, khách hàng sẽ trở lại nhiều lần nữa. Hãy cho họ những gì họ muốn và còn hơn thế nữa".

Ở vị trí dẫn đầu trong ngành kinh doanh bán lẻ, chuỗi cửa hàng Nordstrom cố gắng xoay xở để vượt qua giai đoạn khủng hoảng từ cuối những năm 1980, đầu những năm 1990. Điều ưu tiên số một của cửa hàng là: nhìn mọi việc theo cách của khách hàng.

Denis E. Waitley, một nhà cố vấn thương mại phát biểu: "Nordstrom là một trong những doanh nghiệp bán lẻ đáng gờm nhất trên thế giới. Vợ tôi, Susan, đã khám phá ra rằng họ là 'đồng minh' tốt nhất của cô ấy. Cô ấy mua hai đôi giày của Nordstrom và trả lại chúng sau hai tuần sử dụng. Một trong hai đôi gây đau chân, và họ lấy cả hai đôi lại. Không có vấn đề gì. Khách hàng là thượng đế. Khách hàng là vua và chúng tôi, những người khách hàng, muốn được cư xử theo cách mà chúng tôi muốn. Đó là cách thức phục vụ của họ".

Dù vậy, Waitley không nghĩ là họ sẽ gọi cho ông vào buổi chiều tối hôm đó. Một người phụ nữ với giọng nói thân thiện gọi điện đến nhà ông.

Cô ấy: "Xin chào, làm ơn cho tôi gặp Susan Waitley? Đây là Martha, người đại diện cho dịch vụ khách hàng Nordstrom của ngài".

Waitley: "Martha này, cô là nhân viên tiếp thị đang muốn ghi điểm phải không? Cô muốn gì? Tôi đang chuẩn bị ăn, và tôi không muốn bị quấy rầy giữa bữa ăn. Có việc gì mà cô muốn gặp Susan?".

Cô ấy: "Giày đã được mang đến cửa hàng theo kích cỡ và màu sắc của bà Susan, tôi đang giao chúng đến sau giờ làm".

Waitley: "Theo tôi nhớ, cô sống ở phía nam, còn chúng tôi ở phía bắc, không tiện đường cho cô. Tôi sẽ ăn trong vòng năm phút nữa, cô không đến kịp đâu. Nhưng cám ơn vì cô đã cố gắng".

Cô ấy: "Tôi đang gọi từ di động của tôi trên đường đến nhà ông".

Waitley: "Ồ, vậy cô tới ngay đi".

Thế là Nordstrom đã thực hiện vụ mua bán, thậm chí Waitley phải thừa nhận rằng ông đã rất ấn tượng. Cửa hàng đã nắm bắt được nhu cầu của khách hàng.

Không phải là "Làm thế nào chúng ta kinh doanh theo cách có lợi nhất cho chúng ta?". Mà phải là "Làm thế nào chúng tôi kinh doanh theo cách có lợi nhất cho bạn?". Làm hài lòng khách hàng – đó là tất cả những gì cần phải làm. Những phương án đưa ra đều phải thông qua thị hiếu của khách hàng.

Với mỗi sản phẩm bán ra, tập đoàn Dun & Bradstreet Software Service lập nên một "hội đồng khách hàng".

John Imlay, chủ tịch công ty giải thích: "Chúng tôi không sản xuất một sản phẩm nào cho đến khi hội đồng khách hàng cho

chúng tôi biết rằng đó chính là lựa chọn hàng đầu của họ. Họ đưa một bảng danh sách những lựa chọn. Chúng tôi cũng đưa ra một cái, gồm những đặc điểm và chức năng. Chúng tôi muốn có tính cạnh tranh và họ muốn thỏa mãn các nhu cầu của họ. Họ đưa cho chúng tôi những thông tin và chúng tôi tự hào giải quyết những vấn đề cũng như thỏa mãn nhu cầu của họ".

Điều này không được xem là thứ xa xỉ tại Dun & Bradstreet. Nó là nền tảng cơ bản trong việc kinh doanh. Imlay tuyên bố: "Chúng tôi không phát triển sản phẩm mà không có những thông tin từ phía khách hàng. Sống trong tháp ngà chẳng thể mang lại thành công".

Cách thức này không chỉ áp dụng với khách hàng. Nó cũng được áp dụng khá tốt cho những nhân viên, các nhà cung cấp, cho bất kỳ ai mà bạn tiếp xúc hàng ngày.

David Holman điều hành chi nhánh xuất khẩu của công ty John Holman & Co. Pty – một công ty Úc chuyên bán nông sản. Một ngày nọ, Holman có một nhiệm vụ khó khăn là phải gọi đến một trong những mối cung cấp nông sản lớn nhất của ông với một tin kinh khủng: giá xuất khẩu dành cho những người trồng rau sẽ bị trả thấp một nửa so với dự kiến ban đầu.

Lẽ dĩ nhiên là có thể đoán được phản ứng trên điện thoại. Người đàn ông la lên kinh ngạc. Tình huống này nghiêm trọng đến nỗi Holman quyết định lái xe suốt hai giờ đồng hồ để đến nông trại, đích thân hoàn tất vụ trao đổi này.

Khi đến nông trại, Holman thấy những cánh đồng ẩm ướt bùn lầy và người đàn ông đang ở ngoài cánh đồng. Vì thế, Holman mượn của ông một đôi ủng cao su dự phòng và bước ra cánh đồng để gặp ông ấy.

Holman ân cần hỏi thăm người nông dân: “Ông làm việc thế nào rồi?”.

Sau đó, ông lắng nghe với niềm cảm thông thật sự về công việc nặng nhọc mà người nông dân phải làm, về thời gian vụ mùa trong năm nay, về khoảng thời gian khủng hoảng kinh tế những năm 1990 trên mảnh đất này và sự thất vọng quá đỗi của ông về giá cả hiện tại.

Holman không mấy khó khăn khi hiểu được quan điểm của người nông dân. Ông ấy rõ ràng đang gặp những vấn đề lớn. Holman chỉ thể hiện sự quan tâm ấm áp của mình. Thế là đủ. Điều đã gây bất ngờ cho Holman là ông ta không hề đề cập đến giá cả mà ông yêu cầu hay nói về vụ mua bán nông sản, người nông dân nói: “Tôi có thể thấy được anh đang rất thành thật với tôi và anh hiểu được hoàn cảnh của tôi. Tôi sẽ chấp nhận yêu cầu của anh và hy vọng rằng mọi viêc sẽ sớm được cải thiện cho cả hai chúng ta”.

Không có cách nào tốt hơn để xoa dịu những tình huống khó khăn là hãy đặt mình vào vị thế của người khác.

Adriana Bitter, chủ tịch tập đoàn Scalamandré Silks nói: “Chúng tôi có một chuyến buôn thảm khá mạo hiểm tại Trung Quốc. Trong ngày thảm sát tại quảng trường Thiên An Môn, hầu hết các công ty lớn đều không thể làm ăn được, ngoại trừ cái nhà máy nhỏ bé của chúng tôi. Hôm đó, chúng tôi gửi điện tín cho họ, nói rằng chúng tôi rất tiếc về những gì đã xảy ra. Chúng tôi không hề đề cập gì đến chuyến hàng lớn cần phải đánh sang Anh vào tuần tới”. Chúng tôi nghĩ: “Hết cách rồi. Chuyến này là tiêu rồi”. Nhưng chúng tôi đã nhận được hồi âm: “Cám ơn bức điện tín của ngài. Chuyến hàng của ngài đã được

gửi qua đường biển sáng hôm nay". Tôi không biết làm thế nào mà chuyến hàng đó có thể ra khỏi Trung Quốc nhưng họ đã làm được điều đó. Chúng tôi đã có mối quan hệ hữu nghị vượt biên giới với nhà máy nhỏ bé này".

Bằng cách nhìn thấy quan điểm của người trong nhà máy, Bitter đã làm cho chuyến hàng tưởng chừng như thất bại được cập bến.

Quan tâm đặc biệt đối với khách hàng là vấn đề sống còn trên thương trường. Tại công ty Harrison Conference Services, nếu điều đó có nghĩa là tạo ra những thiết bị thoải mái hơn cho quý bà hoặc phục vụ thực đơn dinh dưỡng hơn thì không thành vấn đề.

Đừng chờ cho đến khi nào hộp thư góp ý được lấp đầy những lá thư kiến nghị và than phiền. Điều quan trọng là phải đi trước khách hàng một bước. Nhà lãnh đạo kinh doanh tài ba phải luôn luôn suy nghĩ về cái mà khách hàng mong muốn tiếp theo – một vài ngày, một vài tuần hay một vài tháng kể từ bây giờ. Đây là tất cả những tư tưởng dựa trên nhu cầu của những người khác. Sự đảo ngược của cái gọi là "tôi sẽ được lợi gì trong việc này?".

Có một điều chắc chắn là ngày nay không hề thiếu những ấn phẩm về kinh tế – tạp chí, sách, báo, những dịch vụ trên mạng, báo cáo qua fax – nhưng đại đa số nội dung của các ấn phẩm này lại không cung cấp những thông tin thực tế mà các nhà doanh nghiệp đang đòi hỏi. "Họ cung cấp ít nhiều những thông tin về các vụ làm ăn. Nhưng họ sẽ không nói với bạn, trong thực tế, làm thế nào cộng tác với nhân viên của bạn, làm thế nào để cắt giảm chi phí y tế. Họ nói về những vấn đề bảo vệ sức khỏe, nhưng họ lại không nói với bạn làm sao để hiểu rõ

được nó". Chính vì điều đó mà Edelston lập công ty Boardroom Reports để lấp đầy khiếm khuyết đó.

Liệu có cần phải là thiên tài mới hiểu được những điều này? Có lẽ là không. Nó đòi hỏi một nhà lãnh đạo phải là người luôn tự hỏi mình mỗi ngày: "Khách hàng đánh giá việc kinh doanh của chúng ta như thế nào? Khách hàng còn mong muốn gì nữa không?".

Tất cả các ngành kinh doanh đều có thể được lợi thông qua cách nhìn đó.

Jan Carlzon, chủ tịch hãng hàng không SAS phát biểu: "Năm ngoái, cứ mỗi mười triệu khách hàng của chúng tôi thì tiếp xúc với khoảng năm nhân viên của SAS. Mỗi cuộc tiếp xúc như vậy kéo dài chừng mười lăm giây. Năm mươi triệu khoảnh khắc đó là những giây phút quyết định thành bại của SAS".

Bạn không thể tự mình nhìn nhận sự việc theo quan điểm của người khác được. Có những câu hỏi tuy đơn giản nhưng cần phải được hỏi. Hãy hỏi trong công việc, ở nhà, ngoài đường. Bạn sẽ sớm nhìn ra mọi việc theo cách mà người khác đã nhìn.

Những kinh nghiệm sống nào mà người khác đang có? Họ đang cố gắng đạt được điều gì ở đây? Họ muốn tránh điều gì? Họ hoạt động ở khu vực bầu cử nào khác? Điều gì khiến họ cân nhắc cuộc đọ sức sẽ mang lại thành công?

Những câu trả lời cho những câu hỏi đa dạng như vậy sẽ tùy thuộc vào những công ty khác nhau, mặc dù một vài câu trả lời chắc chắn sẽ được lặp lại. Nhưng bất kể câu trả lời chính xác nào, thì vấn đề ở đây không đơn giản là làm những việc mà người khác muốn. Cần phải có những nỗ lực chân thành để khám phá ra điều mà những người khác đang tìm kiếm – cố gắng hết sức để có thể thực hiện điều đó. Cũng như Dale

Carnegie từng nói: "Nếu bạn giúp người khác giải quyết vấn đề của họ, bạn có thể hưởng thụ tất cả".

Một lá thư than phiền hết sức gay gắt từ khách hàng đã nhắc nhở David Luther của Corning rằng: những điều ông ta cho là tốt chưa hẳn là tốt đối với khách hàng. Khi đó Luther đang làm việc tại Anh. Tập đoàn Corning đã thực hiện một cuộc điều tra toàn diện đối với khách hàng của họ. Trong số các phản hồi, có một bức thư của khách hàng nói toạc ra rằng: "Corning bốc mùi rồi".

Giống như bất kỳ chuyên gia nào, Luther lần theo lá thư và mời ông đến nói chuyện. Luther hỏi người đàn ông – một người làm trong kho hàng, nơi có chứa những sản phẩm của Corning: "Vậy, tại sao Corning lại bốc mùi?".

Người đàn ông nói: "Nhãn hiệu của anh đấy".

Luther nói với vẻ mặt vui mừng: "À, tôi hiểu rồi. Ông đã nhầm nhãn hiệu của chúng tôi với một nhãn hàng khác rồi. Nhãn hiệu chúng tôi được in bằng máy tính. Chúng chỉ rõ nguồn gốc sản xuất, nơi sản xuất, mật mã của khách hàng và của chúng tôi, ngày sản xuất, mọi thứ mà ông muốn biết".

Người đàn ông lắc đầu một cách chậm rãi. Ông hỏi: "Con trai! Anh đã từng đến một kho chứa đồ bao giờ chưa?".

Luther trả lời: "Ồ, có. Tôi thực ra đã làm việc ở đó trong mười năm".

"Anh đã đến kho chứa hàng *của tôi* lần nào chưa?". Luther thừa nhận rằng ông chưa từng đến đó. Người đàn ông nói "Đi với tôi".

Thế là cả hai người đi thẳng đến đó. Riêng kho hàng chứa đồ này, các dãy hàng của nó cao hơn cả những dãy ở kho hàng

mà Luther đã được sử dụng khi còn ở quê nhà. Những dãy trên cao, thực ra, còn cao hơn đầu Luther.

Người đàn ông làm trong kho hàng chứa đồ chỉ cho ông thấy một trong những kệ cao nhất. Ông nói: "Chúng tôi để hàng hóa Corning ở trên đó. Nhưng anh có thể thấy nhãn hiệu ở trên đó không?".

Luther thừa nhận: "Không. Thật sự là tôi không thể".

Người làm trong kho hàng nói với ông: "Đó chính là vấn đề. Không thể thấy nó". Và đó chính là cái mà ông muốn nói: "Corning bốc mùi".

Luther đã học được một bài học quý giá ngày hôm đó. Ông chia sẻ: "Bạn phải tìm hiểu thực tế các hoạt động của khách hàng. Chỉ cần nghĩ đến những người làm trong kho hàng. Họ cũng đã có rất nhiều yêu cầu". Và bạn sẽ không bao giờ tìm ra được vấn đề trừ phi bạn muốn hỏi.

Nếu bạn muốn đạt được nhiều thành công trong các mối quan hệ, với khách hàng, với người thân, với bạn bè thì hãy nhìn mọi việc theo cách nhìn của họ.

HÃY THOÁT KHỎI CON NGƯỜI CỦA BẠN
ĐỂ KHÁM PHÁ RA ĐIỀU GÌ QUAN TRỌNG ĐỐI VỚI
NHỮNG NGƯỜI XUNG QUANH.

6
Học cách lắng nghe

Tôi đã gặp một nhà thực vật học nổi tiếng tại một bữa tiệc do một nhà xuất bản ở New York tổ chức. Tôi chưa từng nói chuyện với một nhà thực vật học nào cả và tôi cảm thấy ông ấy trò chuyện hết sức lôi cuốn. Tôi ngồi ra sát cạnh cái ghế và chăm chú lắng nghe trong khi ông ấy nói về mấy loại cây lai giống, những kinh nghiệm trong việc trồng cây và chăm sóc vườn tược trong nhà. Nhà tôi có một khoảnh vườn nhỏ và tôi nghĩ là ông ấy có thể chỉ cho tôi cách giải quyết những vấn đề mà tôi đang gặp phải.

Lúc tôi nhờ ông ấy giúp, chúng tôi vẫn còn đang trong buổi tiệc với khoảng mười hai vị khách. Dù không lịch sự lắm nhưng tôi đã phớt lờ tất cả mọi người và ngồi trò chuyện với nhà thực vật ấy hàng giờ liền.

Đến nửa đêm, tôi chào tạm biệt mọi người và ra về. Trên đường về, nhà thực vật đã tặng tôi những lời khen hết sức đặc biệt. Ông ấy thấy tôi rất thú vị và vui vẻ nhận xét về tôi. Cuối cùng, ông ấy kết thúc bằng câu nói: "Anh thật sự là một người rất biết cách nói chuyện đấy!".

Một người rất biết cách nói chuyện à?

Tôi gần như không nói gì cả. Nếu tôi muốn nói thì tôi cũng không thể nói gì, vì tôi có biết chút gì về thực vật học đâu.

Nhưng tôi đã làm được điều này: lắng nghe một cách chăm chú. Tôi đã lắng nghe vì tôi thật sự bị cuốn hút bởi câu chuyện. Và ông ấy đã cảm nhận được điều đó. Dĩ nhiên là nó khiến ông ấy thấy dễ chịu. Một lời khen tặng quý giá nhất dành cho ai đó là khi bạn thật sự biết lắng nghe họ. Và vì thế ông ấy cho tôi là một người biết cách nói chuyện. Trong khi thực tế tôi chỉ là một người biết cách lắng nghe và là nguồn khích lệ cho ông ấy nói mà thôi.

– Dale Carnegie

Có hai lý do rất chính đáng để lắng nghe người khác. Đó là: bạn sẽ học được nhiều thứ từ họ và họ sẽ dành nhiều thiện cảm cho bạn.

Điều này nghe có vẻ quá hiển nhiên nhưng nó lại là một bài học mà trong suốt cả cuộc đời, hầu hết chúng ta đều quên áp dụng nó.

Hugh Downs, phát thanh viên lâu năm phụ trách chương trình *20/20* của đài ABC, thật may mắn. Ông ấy đã hiểu được giá trị của việc lắng nghe từ rất sớm, nhờ vào công việc phát thanh của mình. Trở về thời kỳ của radio, khi mà Downs bắt đầu trở thành người phỏng vấn trên sóng phát thanh, ông ấy đã trực tiếp quan sát và thấy rằng chỉ qua một sai lầm nhỏ trong cách lắng nghe là có thể thấy được sai sót của những người đồng nghiệp đầy kinh nghiệm.

Downs nhớ lại: "Có một phát thanh viên phỏng vấn một người đàn ông từng vượt ngục Kremlin trong những năm 30. Vị khách ấy kể lại quá trình những tù nhân đào đường hầm để thoát khỏi đó. Họ cứ đào và đào. Họ ăn cả bùn đất. Họ tìm cách lén lấy một cái cưa. Và khi chắc là cái hầm đã ra ngoài bức tường

nhà tù thì họ bắt đầu đào lên. Đó là một câu chuyện khá hấp dẫn. Cuối cùng, vào một đêm nọ, họ sẵn sàng vượt ngục. Họ thấy một cái nền gỗ phía trên đầu họ. Nhưng khi người tù nhân ấy ló đầu lên thì anh ấy như không tin vào mắt mình. Anh ấy nói: Tôi leo lên và nhận ra là tôi đang ở ngay giữa văn phòng của Josef Stalin".

Downs hồi tưởng lại cái ngày đã xa và hỏi: "Và bạn có biết người phỏng vấn nói gì tiếp theo không? Đó là: "Anh có những sở thích nào?", chứ không phải: "Anh nói thật chứ? Văn phòng của Josef Stalin à?". Hay: "Tôi hy vọng là Stalin không làm việc khuya đến thế", hoặc: "Vậy anh có liều nhảy xuống cái ghế của ông ấy và châm một điếu thuốc hút không?". Nếu người phỏng vấn ấy tập trung lắng nghe thì ông ấy sẽ biết phải hỏi những câu hỏi tiếp theo như thế nào để giải tỏa các thắc mắc cho thính giả. Sự chú ý của ông ấy lạc đi đâu mất rồi. Và tất cả những gì ông ấy có thể nắm được chỉ là những lý lẽ lố bịch, không đầu không đuôi. Người nghe không hề cảm thấy được tột đỉnh của một câu chuyện hấp dẫn.

Downs nói rằng: "Đây là một điều có thật và tôi đã chứng kiến nhiều buổi phỏng vấn như thế – những buổi phỏng vấn mà người phỏng vấn không thật sự lắng nghe. Tôi hết sức ngạc nhiên khi mà họ lại có thể bỏ lỡ những thông tin như vậy. Đó là một phần quan trọng để có được một buổi phỏng vấn tương-đối-ổn".

Chắc chắn không chỉ những người phỏng vấn chuyên nghiệp mới thấy việc lắng nghe là quan trọng. Khi muốn giao tiếp với mọi người, lắng nghe thật sự rất cần thiết với tất cả chúng ta.

Lắng nghe chính là một phần không thể thiếu trong tất cả

các kỹ năng giao tiếp. Nó quan trọng hơn việc mài giũa kỹ năng hùng biện hay sở hữu một giọng nói đầy-sức-mạnh hoặc khả năng có thể nói nhiều ngôn ngữ. Thậm chí, nó còn quan trọng hơn cả năng khiếu viết văn.

Giao tiếp có hiệu quả thực sự bắt đầu từ việc biết cách lắng nghe. Thật bất ngờ khi biết rằng có rất ít người có khả năng lắng nghe tốt, nhưng những nhà lãnh đạo thành công thì phải là những người hiểu được giá trị của việc lắng nghe.

Richard C. Buetow – Giám đốc quản lý chất lượng của tập đoàn Motorola nói rằng: "Tôi không ngồi trên đỉnh núi để tìm kiếm những gì chúng tôi cần phải làm mà tôi phải tìm thấy những điều đó ở mọi người. Tôi phải lắng nghe thật nhiều".

Mặc dù Buetow là một người giao tiếp tốt, ông có thể truyền đạt hình ảnh của Motorola đến bất cứ nơi đâu mà ông tới nhưng ông vẫn phải biết khi nào *không* cần nói. Ông nói: "Bạn phải biết dừng lại đúng lúc để lắng nghe, để khuyến khích và ủng hộ họ nói".

Quan điểm này chính là khía cạnh chủ yếu trong sự tự nhận thức về vị trí lãnh đạo một tập đoàn lớn của Buetow. Ông ấy không bao giờ nói về bản thân mình như là một nhà chiến lược cừ khôi hay một bậc tiền bối của tập đoàn cả. Ông ấy so sánh mình như một chú chim bồ câu đưa thư.

Ông ấy giải thích: "Tôi không giải quyết một vấn đề cụ thể nào cả. Nếu bạn yêu cầu tôi xử lý phần cứng, điều đầu tiên tôi làm là đưa cho bạn số điện thoại của nhân viên phụ trách phần cứng. Tất cả những gì tôi làm là tìm kiếm những ý tưởng xuất sắc bằng cách lắng nghe và mang chúng đến những nơi phù hợp".

Và sau đây là một điều hết sức hiển nhiên: *Không ai có thể biết tất cả mọi thứ. Lắng nghe người khác chính là cách tốt nhất để học hỏi.*

Nghĩa là chúng ta nên lắng nghe nhân viên, lắng nghe khách hàng, lắng nghe gia đình, bạn bè. Và lắng nghe cả những lời phê bình, chỉ trích gay gắt nhất. Điều đó không có nghĩa là bạn bị buộc phải "dính chặt" vào ý kiến của người khác, nhưng bạn cần phải lắng nghe cho đến khi họ nói xong.

Bạn sẽ rất biết ơn họ về tất cả những gì họ đã nói.

Giorgio Maschietto là Giám đốc điều hành của Lever Chile, S.A., một công ty chuyên về đóng gói hàng hóa. Ông là người chịu trách nhiệm về hoạt động của một chuỗi nhà máy ở Nam Mỹ, trong đó có nhà máy rất lớn sản xuất kem đánh răng Pepsodent. Kế hoạch sản xuất của nhà máy này liên tục bị gián đoạn bởi việc làm sạch những thùng thép chứa kem đánh răng. Một ngày nọ, một trong những người điều khiển dây chuyền sản xuất đưa ra lời đề nghị và Maschietto đã rất sáng suốt nhận ra rằng mình cần phải làm theo.

Ông ấy kể lại: "Lúc ấy, chúng tôi chỉ dùng có một thùng chứa và anh ta đã đề nghị chúng tôi nên đặt thêm một cái thùng chứa nữa. Bây giờ thì chúng tôi có thể làm sạch thùng chứa mà vẫn có cái thứ hai để dùng, như vậy sẽ không cần phải trì hoãn việc sản xuất nữa. Bằng việc thêm một con bu-lông vào chỗ này và thêm một thùng chứa nhỏ vào chỗ kia, chúng tôi đã giảm được khoảng thời gian thay đổi hệ thống sản xuất xuống còn 70% và tăng năng suất một cách đáng kể".

Cũng từ các bộ phận làm việc của nhà máy, Maschietto đã có được một ý tưởng thứ hai cực kỳ quan trọng cho việc sản xuất kem đánh răng. Trong nhiều năm, nhà máy đã đặt một

loạt những cái cân rất nhạy nhưng cũng rất đắt tiền phía dưới băng tải để kiểm tra chính xác mỗi hộp kem đánh răng chứa đúng một týp kem. Nhưng những cái cân công nghệ cao ấy chưa bao giờ làm việc tốt cả. Maschietto nói rằng: "Thỉnh thoảng, chúng tôi đóng gói cả những cái hộp rỗng và phân phát chúng ra ngoài. Một trong những ý tưởng được đề xuất là chỉ việc thay thế những cái máy đắt tiền ấy bằng một cái ống phun khí đặt ngang băng tải - nơi mà các týp kem chạy qua. Lượng khí nén trong ống sẽ được điều chỉnh sao cho lực của khí đủ mạnh để thổi những cái hộp kem rỗng ra khỏi băng tải".

Có rất nhiều người nghĩ rằng lắng nghe chỉ mang tính chất thụ động, còn nói chuyện mới là chủ động. Thậm chí những con người rập khuôn thường cho rằng trong khi giao tiếp thì phải "ngồi xuống và lắng nghe" – điều đó đã tạo nên một cách nghĩ sai lầm khá phổ biến về việc lắng nghe một cách đúng nghĩa. Nếu chỉ đơn thuần *nghe* những gì người ta nói thì đúng là một hoạt động khá thụ động. Nhưng nếu là *lắng-nghe*-một-cách-có-hiệu-quả thì nó thật sự là một hoạt động rất tích cực và rất chủ động.

Andrés Navarro là Chủ tịch SONDA, S.A., một tập đoàn chuyên sản xuất hệ thống máy vi tính ở Nam Mỹ. Ông ấy dùng tiếng Tây Ban Nha mẹ đẻ của mình để minh họa sự khác nhau của "nghe" và "lắng nghe". Navarro giải thích: "Trong tiếng Tây Ban Nha, chúng tôi có hai từ *oir* và *escuchar*, tương đương với *to hear* và *to listen* trong tiếng Anh. Lắng-nghe-chân-thành có ý nghĩa hơn rất nhiều việc nghe-đơn-thuần. Khi nghe ai đó nói, nhiều người đã thật sự suy nghĩ cho bản thân họ 'Mình sẽ trả lời cái gì đây?' thay vì chỉ cố gắng lắng nghe xem người đó đang nói gì".

Lắng nghe một cách chủ động yêu cầu bạn phải đặt hết tâm trí của mình vào buổi nói chuyện. Thậm chí đôi môi của bạn cũng không được động đậy. Điều đó không phải lúc nào cũng dễ dàng. Nó cần sự tập trung cao độ và sự quan tâm chân thành. Nó đòi hỏi phải có sự hỏi han và thúc đẩy người nói. Và dĩ nhiên là bạn cũng nên hưởng ứng họ một cách tinh tế, sâu sắc và súc tích.

Có nhiều cách để chủ động thể hiện sự quan tâm của bạn trong buổi nói chuyện và những cách thức đó không hề bắt bạn phải nhảy vào ngắt lời họ liên tục. Bí quyết sau không để giúp bạn nắm vững mọi cách thức trên nhưng bạn cần nhớ để có thể thực hiện được. Những người lắng nghe tốt luôn tìm thấy sự thoải mái và tự nhiên trong cách lắng nghe của mình.

Bạn có thể thỉnh thoảng gật đầu hoặc "Ừ hử" hoặc "A, tôi hiểu rồi". Một vài người thích thay đổi tư thế hoặc ngồi chồm người về phía trước. Những người khác thì mỉm cười hay lắc lắc đầu trong những lúc thích hợp. Sự tiếp xúc bằng ánh mắt cũng là một cách biểu lộ cho người cùng trò chuyện với bạn biết rằng: "Vâng! Tôi đang lắng nghe rất chăm chú đấy".

Và khi người nói muốn nghỉ một chút, hãy cứ mạnh dạn đưa ra những câu hỏi liên quan đến những gì họ vừa nói.

Điều quan trọng nhất ở đây không phải là lựa chọn phương thức lắng nghe cho chính xác. Chúng ta không nên sử dụng các cách thức ấy một cách quá máy móc và vụng về. Trong những tình huống cụ thể, hãy dùng những phương pháp mà bạn thấy thích hợp nhất. Chúng sẽ làm cho mọi người cảm thấy thật dễ chịu và hứng thú khi trò chuyện với bạn.

Elmer Wheeler cũng có nhiều suy nghĩ tương đồng trong cuốn sách để đời về nghệ thuật bán hàng *Sell the Sizzle Not the Steak*

mà ông đã viết cách đây hai thế hệ: "Người lắng nghe tốt là người có khả năng hướng theo bạn một cách tự nhiên. Bất cứ những gì bạn nói ra, anh ta đều nắm được. Anh ta 'ở bên cạnh bạn' mọi lúc, gật gù và mỉm cười đúng lúc. Anh ta lắng nghe 'gần gũi hơn một chút'." Đây không chỉ là một lời khuyên tốt dành cho những người bán hàng, Wheeler viết rằng: "Đó chính là một quy tắc đúng đắn dành cho những ai muốn thành công trong xã hội và trong kinh doanh".

Bill Makahilahila – Giám đốc nhân sự của tập đoàn SGS-Thomson Microelectronics – nói rằng: "Người biết lắng nghe một cách chủ động thường là người đưa ra những câu hỏi và sau đó chờ đợi câu trả lời, chứ không phải là người tìm ra cách giải quyết ngay tức thì. Khi những người nhân viên cảm thấy chắc chắn rằng bạn không vội vàng đưa ra kết luận, nghĩa là bạn đã biết cách lắng nghe chủ động."

Makahilahila cho đó là một khái niệm hết sức quan trọng và ông đã lập ra giải thưởng *Lắng Nghe Chủ Động* dành cho những giám sát viên xuất sắc trong việc lắng nghe ở SGS-Thomson. Ông ấy đưa ra một bài kiểm tra gồm có ba câu hỏi để xác định xem họ có thật sự biết cách lắng nghe một cách tích cực hay không:

1. Bạn có hay đặt ra những câu hỏi và chờ đợi câu trả lời không?
2. Bạn có trả lời một cách trực tiếp và nhanh chóng những câu hỏi được đặt ra không?
3. Mọi người có cảm thấy rằng bạn thật sự tích cực lắng nghe họ nói chuyện hay không?

Chris Conway là chuyên viên marketing của một công ty bảo hiểm. Ông sống tại Omaha, Nebraska, một mình gà trống nuôi hai đứa con trai nhỏ. Ông ấy đã *thật sự* biết cách lắng nghe nhờ đứa con trai lớn của mình.

Conway kể: "Thằng bé Dan chơi trong một nhóm có khoảng mười lăm đứa trẻ. Hằng tuần, chúng có buổi gặp gỡ với một cặp đôi lớn tuổi hơn để chia sẻ những vấn đề chúng đang gặp phải và để hiểu nhau hơn. Cặp đôi ấy giúp cho buổi trò chuyện trở nên thuận lợi và dễ dàng hơn. Tôi có hỏi Dan tại sao nó lại thích tham gia vào nhóm đó. Cậu bé trả lời với một giọng nói đầy hào hứng. Nó nói rằng nó rất thích tham gia nhóm, bọn thanh niên chúng nó có thể kể cho những người trưởng nhóm nghe mọi việc vì họ đã thật sự biết lắng nghe chúng."

Người cha nói: "Dan, cha lắng nghe con nói đây!".

Đứa con trai nói: "Con biết, thưa cha. Nhưng cha luôn bận rộn với công việc nấu ăn, rửa chén đĩa và những công việc khác. Tất cả những gì cha đã từng nói chỉ là 'ừ', 'không được' hoặc 'Cha sẽ nghĩ đến điều đó'. Cha chẳng nghe con nói gì cả. Các bạn trong nhóm luôn nhìn thẳng vào con, hai tay chống cằm và họ thật sự muốn lắng nghe con nói".

Năm tuần sau, Chris Conway quan tâm nhiều hơn đến việc lắng nghe hai đứa con của ông. Ông kể: "Trong lúc lấy thức ăn cho chúng, tôi chỉ đặt vài cọng rau lên dĩa của mình. Khi nào chúng nói thì tôi đặt nĩa xuống, nhìn chúng và lắng nghe. Kết quả là tôi sụt mất mười lăm pound và bữa tối của chúng tôi trung bình mất tám phút thì giờ kéo dài đến bốn mươi hai phút".

Một bầu không khí thuận lợi sẽ mang đến những buổi lắng nghe thật sự. Sẽ không thể nào lắng nghe có hiệu quả nếu bạn

đang trong tình trạng sợ sệt, lo lắng và căng thẳng. Đó là lý do vì sao những giáo viên có kinh nghiệm luôn luôn tạo cho lớp học của mình một không khí thoải mái và dễ chịu.

Barbara Hammerman đang dạy tại trường mẫu giáo. Cô nói rằng: "Bản thân tôi thấy rằng nếu tôi lo lắng một điều gì đó, tôi sẽ không thể nghe tốt được. Cho nên tôi hiểu rằng nếu bọn trẻ căng thẳng và hồi hộp quá thì chúng sẽ không thoải mái mà lắng nghe đâu".

William Savel là Chủ tịch đã về hưu của Baskin-Robbins, nhà bán lẻ kem và sữa chua trên toàn thế giới. Trước đây ông đã từng được công ty Nestlé cử sang Nhật để tiến hành công việc quảng bá sản phẩm và buôn bán.

Ông ấy nhớ lại: "Điều đầu tiên tôi làm là đi thăm rất nhiều công ty của Mỹ có chi nhánh tại Nhật". Ông học tiếng Nhật. Ông ngủ ở các khách sạn của Nhật. Ông ăn thức ăn Nhật. Ông làm bất cứ việc gì có liên quan đến nước Nhật mà ông có thể nghĩ đến.

Savel nói: "Quan trọng nhất là phải biết lắng nghe. Phải biết lắng nghe thật sự trước khi bạn bắt đầu ba hoa và chứng tỏ cho mọi người biết bạn khôn ngoan như thế nào. Trước tiên, bạn phải học cách im lặng. Sau đó, bạn phải đi tìm hiểu và giao tiếp với mọi người. Và nhớ là đừng có lên mặt với bất kỳ ai nhé. Hãy đi đây đi đó, trò chuyện với mọi người, tập trung lắng nghe và đừng quyết định quá sớm".

Tất cả mọi người đều thích được lắng nghe và họ luôn luôn dành nhiều tình cảm cho những ai thật sự biết lắng nghe họ. Lắng nghe là một trong những cách làm tốt nhất để bày tỏ sự tôn trọng của bạn đối với người khác, nó thể hiện việc bạn xem

họ là những người quan trọng. Điều đó diễn đạt bằng lời nói như sau: "Những gì bạn nghĩ, bạn làm và bạn tin tưởng đều quan trọng đối với tôi".

Nghe có vẻ hơi lạ nhưng việc lắng nghe ý kiến của người khác chính là phương thức tốt nhất để bạn có thể hướng những suy nghĩ ấy đến gần với suy nghĩ của bạn hơn. Dean Rusk – Ngoại trưởng dưới thời tổng thống Johnson đã hiểu được điều này qua mấy thập niên đàm phán với những nhà lãnh đạo chính trị khó lay chuyển nhất trên thế giới. Ông nói: "Lắng nghe là cách thuyết phục người khác bằng chính đôi tai của bạn". Đúng vậy. Lắng nghe có thể là một công cụ đầy sức mạnh để thuyết phục người khác nhìn tất cả mọi thứ theo cách của bạn.

Tom Saunders – Chủ ngân hàng của tập đoàn Saunders Karp & Company nói rằng: "Chìa khóa thật sự ở đây chính là việc tìm hiểu một con người, để biết anh ta coi trọng cái gì, để thấy anh ta quan tâm đến vấn đề đầu tư như thế nào. Hay, để xác định xem bạn và anh ta có đồng cảm với nhau hay không".

Saunders đang làm công việc tư vấn cho các dự án đầu tư khổng lồ của các tập đoàn lớn. Đâu là bí quyết số một của ông? Đó chính là lắng nghe. Ông ấy nói: "Trở lại với vấn đề lắng nghe, tôi tự hỏi: Anh ấy thật sự nghĩ đến cái gì? Tại sao anh ấy lại không đồng ý? Lý do chính yếu đằng sau là gì?.

"Tôi đã có mối quan hệ 25 năm với AT&T, thật là đặc biệt phải không? Tôi nghĩ rằng cơ bản chính là nhờ việc lắng nghe đấy".

Saunders nói tiếp: "Tôi đưa cho bạn một quyển quảng cáo trông bắt mắt nhất. Tôi có thể lật cho bạn xem tất cả các trang. Nhưng tôi vẫn phải tìm hiểu xem trong đấy có những gì có thể thu hút được bạn. Bạn đang nghĩ gì? Bạn nghĩ như thế nào? Bạn xem xét chúng ra sao?".

Bước đầu tiên để trở thành một người biết lắng nghe chủ động là nhận ra được tầm quan trọng của việc tích cực lắng nghe. Bước thứ hai là phải thật sự muốn lắng nghe. Và cuối cùng, bạn phải luôn thực tập và hoàn thiện các kỹ năng nghe của mình.

Wolfgang R. Schmitt là Chủ tịch tập đoàn Rubbermaid, nhà sản xuất và cung cấp sản phẩm gia dụng hàng đầu thế giới. Ông kể lại rằng: "Tôi đã khám phá ra bản thân mình trong một tình huống không mấy vui vẻ lắm. Khi còn trẻ, tôi đã nhận ra được nhiều điều khi sắp phải ly hôn. Lúc ấy tôi là một con người chỉ biết chúi mũi vào công việc. Chúng tôi đã đến gặp người tư vấn, hy vọng có thể tránh được việc phải ly hôn. Đó thật sự là lần đầu tiên tôi hiểu được lắng nghe là quan trọng như thế nào. Đối với tôi, cuộc hôn nhân này rất quan trọng và tôi muốn gìn giữ nó. Đó là lần đầu tiên có một người nói chuyện với tôi thẳng thắn như vậy".

Thế thì việc lắng nghe như thế nào? Schmitt nói: "Không chỉ là lắng nghe, mà còn là tiếp thu và cảm nhận những xúc cảm của người khác. Sau đó hãy hồi tưởng lại và bạn sẽ nhận ra được tầm quan trọng của chúng".

Ở tập đoàn Motorola, những nhóm nhân viên nhỏ luôn luôn được khuyến khích bày tỏ ý kiến riêng của mình. Và những người trong Ban quản trị của công ty sẽ ngồi im và lắng nghe. Richard Buetow của Motorola nói rằng: "Tôi ngồi và lắng nghe hàng trăm nhóm trình bày tất cả các vấn đề, đưa ra những giải pháp và nhiều thứ nữa". Tương lai của Motorola đã được xây dựng từ những buổi trò chuyện này.

Những buổi thảo luận nhóm được tổ chức bởi các giám đốc mà ở đó họ hầu như im lặng chính là một cách làm hết sức có

giá trị để hình thành việc lắng nghe tập thể. Ở Analog Devices, Chủ tịch Ray Stata cũng tạo ra một phương thức mà ông gọi là CNA Roundtable (Hội nghị bàn tròn CNA). Những cuộc họp diễn ra thường xuyên. Từ tất cả các phòng ban trong công ty, những nhóm nhân viên nhỏ được mời thảo luận một cách tự do và gần gũi với Stata và các giám đốc của Analog. Phương châm chung và cũng là khẩu hiệu riêng của công ty thời kỳ ấy là "CNA" hay "Xây dựng một Analog mới trong thập niên 90".

Stata giải thích: "Bên cạnh vấn đề trả lời những câu hỏi được đặt ra, giữa các cuộc thảo luận, tôi còn phải làm một số thứ. Tôi muốn đi vòng quanh bàn và trò chuyện với từng người một: 'Hiện tại, bạn đang quan tâm đến vấn đề cụ thể nào? Bạn có đề nghị gì không? Bạn đang bắt đầu từ đâu?'. Tôi ngồi đó và ghi nhận lại các ý kiến".

Ông ấy bảo: "Thế mới gọi là lắng nghe. Sau đó, tôi viết một bản ghi nhớ để tóm tắt lại những gì tôi đã nghe được".

Joe Booker vừa có một công việc mới là làm trưởng nhóm dự án nâng cao chất lượng của tập đoàn xuất nhập khẩu thép Allegheny Ludlum. Sự hào hứng của anh ta nhanh chóng biến thành nỗi lo lắng. Anh nói: "Dự án này được tiến hành tại nhà máy lớn nhất của công ty trong vòng mười tám tháng nhưng nó lại không nhận được sự ủng hộ của gần hai trăm nhân viên. Để có được sự tham gia nhiệt tình và chủ động của mọi người, tôi phải làm sao để tất cả phòng ban của nhà máy nhận ra sự cần thiết của việc nâng cao chất lượng? Ở một vài khía cạnh nào đó, họ cũng đã có được những thành công nhất định khi sử dụng phương thức riêng của họ".

Sau nhiều lần suy nghĩ, Booker đã thấy anh cần phải thuyết phục những người nhân viên rằng anh là một thành viên tốt

và anh mong muốn được hợp tác với họ. Anh nhận ra anh cần phải biết kiên nhẫn lắng nghe họ.

Anh ấy kể: "Tôi bắt đầu gặp gỡ từng phòng ban của nhà máy với mục đích là tìm hiểu cảm nhận của mỗi người về chất lượng sản phẩm. Tôi tránh xảy ra những bất đồng về dự án và làm cho mọi người thấy rằng họ là một mắt xích trong tiến trình nâng cao chất lượng. Tôi tìm được đồng minh trong mỗi phòng ban và với sự hỗ trợ của họ, tôi có thể thuyết phục thêm nhiều người khác tham gia vào công cuộc xây dựng chất lượng sản phẩm đẳng cấp thế giới."

Ngày nay, nhà máy của chúng tôi đã trở thành một hình mẫu tiêu biểu và luôn phụ trách việc hoàn thiện những tiện nghi và cơ sở vật chất cho công ty. Chúng tôi chuẩn bị cho những giai đoạn hoạt động sắp tới và cho những phòng ban sắp ra đời. Đó là kết quả trực tiếp của việc lắng nghe và giao tiếp tốt giữa các nhân viên với nhau".

David Luther của tập đoàn Corning cũng khám phá ra được quy tắc này. Ông chia sẻ: "Một trong những câu hỏi đầu tiên tôi đưa ra khi xem xét một quá trình giao tiếp là 'Sẽ mất bao nhiêu thời gian cho đến khi bạn thấy được chữ *lắng-nghe*?'. Hầu hết các kiểu giao tiếp đều đầy những câu 'Tôi sẽ nói điều này' hoặc 'Tôi sẽ nói điều kia và vài thứ nữa'".

Ở Corning, Luther đã phát triển một phương pháp biến việc lắng nghe trở thành một công cụ cải tiến thiết thực. Ông ấy giải thích cách thức hoạt động của phương pháp này như sau: "Chúng tôi gọi cho một nhà máy, bảo rằng chúng tôi muốn có hai nhóm – mỗi nhóm 15 người. Chúng tôi cần họ trong năm giờ đồng hồ. Và chúng tôi bắt đầu công việc. Thông thường ở đó sẽ có một người đứng đầu, ông ấy có một người phụ tá và

tôi cũng có một người phụ tá. Một trong hai người ấy sẽ cùng với tôi dẫn dắt một nhóm 15 người. Người phụ tá của tôi và người còn lại sẽ phụ trách nhóm kia. Như vậy mỗi nhóm sẽ có hai người đại diện.

"Chúng tôi hướng dẫn họ trong suốt quá trình làm việc. Đầu tiên chúng tôi hỏi là: 'Điều gì đúng với chất lượng của chúng ta? Hãy nhớ lại cách đây mười năm xem, có cái gì không thay đổi không? Các bạn có nghĩ đến việc chất lượng sẽ tốt hơn không? Được, hãy viết những điều đó lên tường nào!'

"Phần thứ hai, chúng tôi hỏi: 'Điều gì không đúng với chất lượng của chúng ta? Điều duy nhất mà các bạn không được phàn nàn chính là ông chủ của các bạn. Còn những cái khác đều thẳng thắn với nhau nhé!'. Và chúng tôi viết tất cả lên tường.

"Sau đó chúng tôi xem xét bảng liệt kê số hai, tóm gọn lại trong khoảng từ mười đến mười hai vấn đề. Lúc nào cũng có những ý kiến trùng nhau nên chúng tôi muốn lọc lại lần nữa. 'Nào, bây giờ chúng ta tiến hành biểu quyết nhé! Chúng ta có mười hai vấn đề ở đây. Mỗi người sẽ được chọn ba cái và tôi sẽ đánh dấu vào mỗi vấn đề được chọn. Nếu cảm thấy đó thật sự là những vấn đề quan trọng, hãy giơ tay!'.

"Khi bạn nhìn qua mười hai vấn đề, sẽ thấy có sáu cái không nhận được sự bình chọn nào cả, hai cái nhận được một vài sự tán thành và có lẽ sẽ có hai cái khác biến mất khỏi bảng. Nào, chúng ta hãy bàn về những vấn đề góp ý trên.

"Bạn nên cho hai nhóm ngồi lại với nhau. Và giờ bạn bàn về cách thức quản lý của nhà máy. Bạn cho người phát ngôn của mỗi nhóm đứng dậy và nói: 'Đây là những gì nhóm chúng tôi muốn nói'. Nhóm thứ nhất bảo rằng: 'Chúng tôi không hiểu người quản lý của nhà máy nghĩ gì cả'. Và nhóm thứ hai đứng

lên nói: 'Ông ấy chẳng bao giờ chịu trò chuyện với chúng tôi cả'. Ngay cả một người quản lý ngốc nhất cũng hiểu được rằng anh ta đang gặp phải một vấn đề rắc rối lớn vì nó quá rõ ràng rồi. Bạn có thể nhìn thấy toàn bộ sự việc. Nó đã được đưa ra bởi nhân viên của anh ta. Không hề có những câu hỏi để thăm dò ý kiến hay dự đoán gì cả. Ý tôi là nó đã diễn ra một cách rất rõ ràng trước mắt bạn và ý kiến của hai nhóm thì hoàn toàn trùng khớp với nhau. Bạn biết đó, cả hai nhóm đều không biết nhóm còn lại sẽ nói cái gì. Chúng tôi đã làm điều này khoảng 50 lần rồi đó".

Những cách thức trên đều hết sức tuyệt vời. Các công ty có bộ máy lãnh đạo tốt cũng đã thực hiện nhiều cách thức khác. Hãy nhớ rằng hai nguyên tắc cơ bản sau luôn luôn là nền tảng cho tất cả các cách thức:

1. Lắng nghe vẫn là cách tốt nhất để học hỏi.
2. Mọi người luôn luôn dành nhiều tình cảm cho những ai thật sự biết lắng nghe họ.

Một điều rất hiển nhiên là con người luôn thích được lắng nghe. Điều đó đúng trong thế giới kinh doanh, trong gia đình và với tất cả những người mà bạn gặp gỡ trong suốt cuộc đời.

Dale Carnegie đã viết: "Bí quyết để có thể tác động đến người khác là bạn cần trở thành một người lắng nghe giỏi hơn là một người nói tốt. Hầu hết những người muốn hướng người khác theo suy nghĩ của mình đều nói quá nhiều về bản thân họ. Hãy làm thế nào để người khác cảm thấy thoải mái và muốn nói về bản thân họ. Họ am hiểu về công việc kinh doanh cũng như những vấn đề của họ nhiều hơn bạn. Vì thế hãy hỏi họ. Hãy khiến họ kể cho bạn nghe thêm nhiều thứ.

"Nếu bạn không đồng ý với họ, bạn có thể sẽ khó chịu và ngắt lời họ ngay. Nhưng đừng làm thế. Điều đó không tốt đâu. Họ sẽ không để tâm đến bạn trong khi họ còn rất nhiều điều hay ho muốn cho bạn biết. Hãy cởi mở và kiên nhẫn lắng nghe mọi người một cách chân thành. Hãy động viên họ chia sẻ tất cả với bạn".

Họ sẽ không bao giờ quên và bạn sẽ học hỏi được rất nhiều điều đấy!

KHÔNG AI CÓ KHẢ NĂNG THUYẾT PHỤC CAO HƠN
MỘT NGƯỜI BIẾT CÁCH LẮNG NGHE.

7
Tập thể cho tương lai

Adolph Seltz tại Philadelphia là nhân viên bán hàng của một phòng triển lãm xe hơi và đồng thời là sinh viên trong khóa của tôi. Bất chợt, anh phát hiện ra mình đang gặp thử thách trong việc "tiêm thêm" hứng khởi cho những nhân viên chán nản và vô tổ chức trong cửa hàng. Tập hợp mọi người lại, anh yêu cầu họ nói cho mình biết họ mong đợi gì ở anh. Anh viết lại tất cả những gì họ nói lên bảng đen. Sau đó, anh nói: "Tôi sẽ thực hiện những tiêu chuẩn mà mọi người đưa ra. Còn bây giờ, tôi muốn mọi người nói cho tôi biết tôi có quyền mong đợi gì ở các bạn".

Lập tức có câu trả lời: "Thành thật, trung thành, óc sáng tạo, lạc quan, hợp tác, làm việc nhiệt tình 8 tiếng một ngày".

Cuộc nói chuyện kết thúc với một khí thế mới, một cảm hứng mới – một nhân viên bán hàng đã tình nguyện làm 14 giờ một ngày – và Seltz nói lại với tôi rằng doanh số bán ra tăng mạnh mẽ.

Seltz nói: "Mọi người đã có một thỏa thuận tinh thần với tôi và miễn là tôi làm tốt phần thỏa thuận của tôi, các nhân viên của tôi cũng sẽ làm tốt phần của họ. Thăm hỏi họ về những nguyện ước và khát vọng của bản thân chính là liều thuốc bổ mà họ cần".

– Dale Carnegie

Cơ cấu tổ chức của các tập đoàn lớn ngày trước có dạng kim tự tháp. Dưới đáy kim tự tháp là lực lượng công nhân, các tầng phía trên là các giám sát viên và các giám đốc bộ phận. Mỗi tầng đều có quyền hành cao hơn tầng kế dưới. Và cơ cấu này tiếp tục phát triển lên cho tới đỉnh, một điểm có thể đoán được đó là các CEO, chủ tịch và hội đồng quản trị.

Liệu rằng đây là cách tốt nhất để tổ chức bộ máy của một công ty, trường học, bệnh viện? Hầu như chẳng ai bận tâm tới câu hỏi ấy. Cấu trúc kim tự tháp cũ, như những gì mà nó luôn có: vững chãi, uy nghiêm và gần như "bất khả xâm phạm".

Nhưng giờ đây, mọi chuyện có vẻ bất ngờ khi những kim tự tháp ấy đang "xiêu vẹo". Nó giống như khi những người nô lệ Ai Cập cổ đại quyết định quay lại kim tự tháp và lấy đi những viên gạch. Tất nhiên là quang cảnh mới sẽ không bằng phẳng như sa mạc Sahara. Nhưng bạn hãy tin rằng nó sẽ phẳng hơn nhiều so với quá khứ.

Tất cả những hệ thống cấp bậc nặng nề, quy tắc hành chính và những chuỗi mệnh lệnh phức tạp đã tiêu diệt sự sáng tạo trong công việc. Và liệu ai có đủ sức thực hiện chúng khi mà thế giới đang đổi mới quá nhanh?

Richard C. Bartlett, phó chủ tịch tập đoàn Mary Kay, cho biết: "Hãy nhìn những gì đã xảy ra với hệ thống phân cấp của Liên Xô cũ ngày trước. Điều tương tự cũng có thể sẽ xảy ra với Trung Quốc. Hệ thống phân cấp ấy không hiệu quả đối với chính phủ cũng như đối với công ty. Các siêu tập đoàn tại Mỹ thậm chí đã không nhận ra thế giới đang sụp đổ dưới chân họ".

Một cơ cấu mới và cởi mở hơn là điều hoàn toàn cần thiết, nó có thể kích thích khả năng sáng tạo và phát huy tài năng

của con người sau một thời gian dài bị kìm hãm. Đối với các công ty được điều hành tốt, cơ cấu của họ chính là *nhóm*. Càng ngày, con người càng được yêu cầu làm việc vươn rộng ra khỏi lĩnh vực của mình, khỏi những rào cản văn hóa cũng như những cấp bậc hiện có.

Peter Drucker, nhà lý luận kinh tế kiêm giáo sư ngành quản lý tại trường Đại học Claremont Graduate bang California đưa ra luận điểm: "Một tổ chức hiện đại không thể là một tổ chức chỉ gồm hai thành tố: ông chủ và nhân viên. Nó phải được tổ chức như một nhóm".

Andrés Navarro, chủ tịch tập đoàn SONDA, S.A. của Chile tán thành điều này: "Đơn thương độc mã giờ là điều không thể. Thế giới hiện nay quá phức tạp cho một người nào đó muốn tự mình tạo ra tất cả. Bạn cần những người từ các lĩnh vực khác nhau cùng làm việc chung".

Những nhóm nhân viên nhỏ tuyển chọn trong công ty được tập hợp lại để tiến hành các đề án hay, những nhiệm vụ đặc biệt và có giới hạn như thiết kế sản phẩm mới, cải tổ nhà máy, thiết lập lại một bộ phận, đề ra cách thức tăng cường chương trình phát triển chất lượng. Bộ máy hành chính cũ kỹ chính là rào cản. Rào cản đó bao gồm cả chính sách thăng tiến tự động, lương bổng theo thâm niên và cả các vết tích mà cái "kim tự tháp" xưa để lại.

Trong các công ty dạng kim tự tháp, các kỹ sư chỉ làm việc cùng nhau quanh đi quẩn lại cả ngày. Nhưng giờ đây, các kỹ sư có thể dễ dàng bị ném vào một nhóm bán hàng và được bảo: "Làm ơn, hãy làm cho những sản phẩm này hấp dẫn hơn đối với khách hàng". Hoặc là: "Hãy nghĩ cách nào để làm cái

này nhanh hơn đi". Hay: "Hãy dùng kiến thức chuyên môn của anh để hướng dẫn nhóm marketing này về các vấn đề kỹ thuật".

Hệ quả tất yếu với việc tạo nhóm như vậy là marketing hỗ trợ cho kỹ thuật và kỹ thuật hỗ trợ cho marketing. Tại một số công ty lớn, điều này chưa từng xảy ra bao giờ. Và giờ đây sản xuất, dịch vụ khách hàng, quan hệ nhân sự và những ngành chuyên biệt khác đều có sự liên kết với nhau. Tại những công ty tiến bộ, những rào cản vô hình đang bắt đầu biến mất.

Theo luận điểm của Drucker, thế giới không còn được tạo thành theo kiểu binh lính và tướng sĩ nữa. Ông cho biết: "Quân đội được tổ chức theo kiểu chỉ thị-và-mệnh lệnh và các công ty kinh doanh cũng như các tổ chức đã rập khuôn theo cách đó. Những điều này giờ đã thay đổi nhanh chóng. Ngày càng nhiều các công ty dựa trên nền tảng thông tin, họ tự chuyển mình thành kiểu các đội bóng hay tennis – tức dựa trên tinh thần trách nhiệm mà mọi thành viên đều đóng vai trò như một người đưa ra ý kiến và chịu trách nhiệm trước ý kiến của mình. Tất cả mọi người phải nhìn nhận bản thân là những thành tố quan trọng".

Hãy nhìn xem cách mà Tập đoàn Mary Kay được tổ chức. Phó chủ tịch Richard Bartlett cho biết: "Hệ thống tổ chức của Mary Kay là một hệ thống mở. Tôi có cảm giác nó như một cấu trúc phân tử mà mọi người có thể xuyên qua bất cứ trở ngại nào. Họ không bị kìm hãm trong một không gian mà có thể tham gia vào những hoạt động đội nhóm mang tính sáng tạo xuyên suốt các bộ phận. Và theo quan điểm của chúng tôi về thế giới – nghe có vẻ cũ rích, nhưng vẫn có nhiều người biết cách tận dụng – vị trí khách hàng luôn là ngay trên đỉnh.

Nhưng trong cách mà chúng tôi kinh doanh, ngay phía dưới khách hàng là lực lượng bán hàng của chúng tôi. Công ty chúng tôi rất coi trọng việc hỗ trợ cho lực lượng bán hàng. Những thứ ở dưới đáy biểu đồ thường được xem như những chấm xanh nhỏ và không quan trọng".

Bartlett nhớ lại: "Lần đầu tiên khi tôi cho chiếu slide trình bày cách thức kết cấu một công ty, người làm slide đã đặt cái chấm xanh xuống dưới cùng. Tôi là cái chấm xanh bé nhỏ và không quan trọng. Quan điểm của cá nhân tôi về thế giới kinh doanh là sẽ không cần thiết cho một vị trí chủ tịch hay tổng giám đốc nếu như anh ta không cống hiến, phục vụ cho nhu cầu của những người khác hay không trọng dụng những người được việc".

Adele Scheele, tác giả của những bài viết về các vấn đề trong quản lý thường xuyên xuất hiện trên các tạp chí kinh doanh của Mỹ và Nhật đã cho biết: "Các công ty đang được tái tổ chức. Những điều đã từng phù hợp thì giờ đây không còn phù hợp nữa. Mọi người đã trông chờ một lối đi được lập sẵn và cuối cùng đã không có lối đi nào cả. Bạn càng trông chờ vào nó chừng nào, bạn sẽ càng thiếu linh động và khó nắm bắt những cơ hội tiềm tàng. Vì thế, điều bạn cần làm là hãy luôn có một cái đầu mở".

Những tổ chức mang tính bằng phẳng đã có mặt trong mọi lĩnh vực, kể cả trong ngành giáo dục. Theo lời ông Marc Horowitz, hiệu trưởng trường Tiểu học Cantiague ở Jericho, New York: "Quản lý hiện đang trở nên 'phẳng' hơn rất nhiều. Và một yêu cầu thực tế là cần xây dựng các nhóm, dẫn dắt nhóm và truyền động lực cho mọi người. Trong nhiều trường hợp, công

việc này được thực hiện thầm lặng: không tên gọi, không tiền thưởng hậu hĩnh hay khích lệ. Và đó là chìa khóa của thành công".

Những điều diễn ra tại trường học của Horowitz là các học sinh không phải "mài quần" cả ngày trên ghế. Hoạt động theo nhóm, các em đã cùng nhau thực hiện các bài tập. Các học sinh giúp đỡ nhau. Và các giáo viên thì ngày càng hợp tác chặt chẽ với nhau hơn so với trước đây.

"Vậy thì làm cách nào ta có thể gắn kết với nhau và hoạt động hiệu quả trong thế giới thực tại?" - Horrowitz giải thích - "Chúng tôi đang chuẩn bị cho tương lai của các học sinh. Các em không thể làm việc tách biệt nhau mà cần được hoạt động trong một đoàn thể. Một phần quan trọng trong các nỗ lực là việc học hỏi các kỹ năng cần thiết để có thể khuyến khích động viên những thành viên chưa có kết quả tốt trong nhóm. Các em không bao giờ được phép tự ti chỉ bởi vì mình mắc phải sai lầm hay không nắm hết các câu trả lời".

Vào một ngày nọ, ba em học sinh lớp một cùng nhau làm một bài tập. Một em trai trong ba đứa trẻ làm bài tập viết từ *two* trên một mảnh giấy. Nhưng em đã viết sai thành *tow*. Khi một bé gái trong nhóm phát hiện ra lỗi sai này, thằng bé cảm thấy xấu hổ. Nhưng ngay lập tức, cô bé nói: "Đừng buồn. Mình biết là bạn viết nhầm. Nhưng nó vẫn là một chữ *w* thật dễ thương, đúng không nào?". Nói rồi, cô bé vỗ nhẹ vào gối bạn. Cả ba đứa trẻ đều học được một bài học tuyệt vời về tinh thần hợp tác.

Khoa Marketing của trường Harvard hiện tại đã tiến hành kiểm tra theo nhóm đối với các học viên năm nhất. Thay vì

giống như những kỳ kiểm tra giữa kỳ như thường lệ, các sinh viên sẽ được chia ngẫu nhiên vào nhóm bốn người. Mỗi nhóm sẽ được giao cho một vấn đề về kinh doanh để giải quyết – và họ có hai mươi bốn giờ để thảo ra bảng kế hoạch. Mọi thành viên trong nhóm sẽ có điểm bằng nhau.

Giáo sư John Quelch của trường kinh tế Harvard cho biết: "Ban đầu, có rất nhiều lời phê bình. Một vài sinh viên than phiền rằng thành tích cá nhân họ có thể bị ảnh hưởng nặng nề bởi việc họ bị ném vào cùng nhóm với những người mà họ không muốn chọn để làm việc chung". Và câu trả lời của nhà trường là: Chào mừng đến với thế giới thực tế.

Nhưng cuối cùng các sinh viên đã thay đổi suy nghĩ của mình. Khi được tờ báo sinh viên phỏng vấn, những người trải qua bài kiểm tra đều thể hiện sự ủng hộ hết mình cho hình thức kiểm tra theo nhóm kiểu mới này.

"Thường thì những nhóm sinh viên không hoạt động một cách máy móc sẽ có thể học tới cấp độ cao nhất. Có một vài nhóm đã trải qua những cuộc tranh luận gay gắt, nhưng khi nhìn lại, họ chính là những sinh viên học được nhiều nhất trong cả quá trình".

Hoạt động tập thể hiệu quả không thể trông chờ vào phép màu. Nó cần một nhóm những thành viên đoàn kết với nhau và cần cả một huấn luyện viên tài ba. Bạn không thể chỉ đơn giản là gom một vài cá nhân lại với nhau – ngay cả khi họ là những người tài năng – và trông chờ họ sẽ thể hiện công việc một cách xuất sắc.

Đó là lý do vì sao mà các trận đấu gồm toàn các ngôi sao của Hiệp hội Bóng rổ nhà nghề thường ít được báo chí ca ngợi

như mong đợi. Lẽ hiển nhiên, các trận đấu luôn giới thiệu những gương mặt xuất sắc của làng bóng rổ Mỹ. Họ xuất hiện cùng nhau trên sân bóng và không nơi nào có thể có được bộ sưu tập những hậu vệ, trung vệ và trung phong tài năng như vậy. Vậy thì tại sao một sân bóng với đầy ắp những siêu sao lại hiếm khi tạo ra những trận bóng đỉnh cao?

Quá nhiều những cái tôi kiêu hãnh. Quá nhiều thời gian để gây sự chú ý. Quá nhiều những buổi sáng trên các trang bìa tạp chí. Đến lúc phải thi đấu với tư cách một thành viên của đội bóng, những siêu sao thường sa sút phong độ. Và điểm thiếu sót ở đây chính là tinh thần tập thể.

Xây dựng nên một đội bóng thành công là cả một nghệ thuật. Ngay cả huấn luyện viên tài ba nhất cũng hiếm khi tạo nên nhà vô địch chỉ trong một đêm. Nhưng với những ai sẽ trở thành một nhà lãnh đạo trong vài năm tới thì tốt hơn hết là phải nắm vững một vài kỹ năng cơ bản. Chúng cũng cần thiết trong thế giới kinh doanh như trên sân bóng rổ vậy.

Tạo nên tâm lý cùng chia sẻ một mục đích

Mọi người làm cùng nhau có thể tạo ra những thành tích tuyệt vời. Điều tạo nên sức bật tuyệt vời cho mỗi nhóm chính là sự kết tinh các ý kiến của từng cá nhân.

Những ý tưởng, sự sáng tạo, cảm hứng bất chợt cuối cùng đều khởi nguồn từ nhóm. Nhưng một trưởng nhóm bản lĩnh phải có khả năng tập trung các sức mạnh đó lại – có cái nhìn rõ ràng, xác định chính xác mục tiêu, giúp các thành viên hiểu rõ việc nhóm đang làm và những gì mà họ hoàn thành sẽ có tác động đến thế giới bên ngoài như thế nào.

Ray Stata, chủ tịch của công ty Analog Devices cho biết: "Bạn phải cung cấp một môi trường làm việc hợp tác, khách quan và khích lệ để từng cá nhân, từng nhóm có thể cảm nhận được rằng họ có đẳng cấp, họ giỏi hơn bất cứ nhóm nào khác. Và bạn thừa nhận điều đó".

Biến các mục tiêu thành mục tiêu của cả tập thể

Trừ khi cả đội chiến thắng thì không ai chiến thắng cả. Đó là một khái niệm cơ bản trong thể thao và nó cũng đúng cho bất kỳ nhóm nào. Trong lịch sử, những gương mặt cá nhân xuất sắc được ghi nhận nhưng đó chỉ là điều diễn ra sau đó. Vấn đề quan trọng trước đó là màn trình diễn tuyệt vời của cả tập thể.

Wolfgang Schmitt của Rubbermaid nói: "Khi bạn khiến mọi người nghĩ theo cách này, họ sẽ tăng sức mạnh cho nhau và điều này sẽ lan truyền rất nhanh. Việc đó giống như việc trở thành một thành viên trong một đội thể thao, trái ngược với chuyện bị đặt trên một dây chuyền lắp ráp. Có một khác biệt lớn trong công sức mà họ bỏ ra cho công việc, đó là cường độ làm việc".

Đó là lý do tại sao hầu hết những huấn luyện viên giỏi – và cả những người lãnh đạo tài ba – thường xuyên dùng số nhiều ở ngôi thứ nhất, như: "Chúng ta cần...", "Hạn chót của chúng ta...", "Công việc trước mặt chúng ta...". Một nhà lãnh đạo giỏi luôn nhấn mạnh cách làm thế nào sự đóng góp của mỗi người ăn khớp với tập thể.

Trong kinh doanh: "Chúng ta phải cùng nhau làm cho sản phẩm này chiếm lĩnh thị trường". Nếu người viết quảng cáo làm

thật tốt nhưng chuyên viên quảng bá sản phẩm thất bại, mọi chuyện cũng không thành công.

Trong hàng hải: "Chúng ta sẽ cùng nhau đưa con tàu vượt qua cơn bão này". Nếu người hoa tiêu có thể rành rẽ vị trí các ngôi sao như lòng bàn tay nhưng người thuyền trưởng không thể phân biệt đâu là mạn phải đâu là mạn trái, thì mọi chuyện cũng không thành công.

Trong chính trị: "Chúng ta sẽ cùng nhau chiến thắng cuộc bầu cử này". Nếu ứng viên là một nhà diễn thuyết xuất sắc nhưng các nhân viên cao cấp không thể giúp cô ấy có cơ hội được nói trước những người ủng hộ, thì mọi chuyện cũng không thể thành công.

Đối xử với mọi người như những cá nhân độc lập

Khi mọi người hoạt động trong tập thể thì bản tính cá nhân của họ không thể mất đi ngay. Mỗi người vẫn mang tính cách khác nhau, vẫn có niềm hy vọng và nỗi sợ hãi khác nhau. Một người lãnh đạo tài ba sẽ nhận ra những điều khác nhau này, tôn trọng những điều đó và biết tận dụng chúng cho công việc của tập thể.

Từng cá nhân – đó là cách mà Bela Karolyi, huấn luyện viên thể dục danh tiếng quốc tế chuẩn bị cho các học viên tham dự Thế vận hội. Huy chương vàng Olympic Mary Lou Retton, một ngôi sao của Karolyi kể lại: "Nếu tôi không đạt được điều mà ông ấy muốn, ông ấy sẽ xem như không có gì xảy ra. Tôi thà rằng ông ấy la mắng tôi còn hơn, tôi thề đấy". Nhưng Karolyi đủ khôn ngoan để nhận ra rằng cách thức này chính xác là những gì mà Retton muốn.

"Khi tôi nhảy qua sào, tôi giơ hai tay lên và xoay vòng. Ông ấy chỉ nhìn vào người kế tiếp đang sẵn sàng thực hiện động tác. Ôi, tôi muốn ông ấy chú ý tới mình vô cùng, tôi muốn ông ấy nói: 'Làm tốt lắm, Mary Lou'. Điều này thực sự đã thúc đẩy tôi nỗ lực đạt được kết quả cao hơn để nhận được lời khen của ông."

Karolyi có phải là người khó tính không? Không hoàn toàn là vậy. Với mỗi học viên ông có mỗi cách thức khác nhau. Retton sẽ không bao giờ quên cách huấn luyện mà Karolyi dành cho đồng đội cô, Julianne McNamara. Retton nói: "Cô ấy có những tính cách hoàn toàn khác với tôi. Cô ấy rất nhút nhát và có một chút kín đáo. Karolyi rất hòa nhã với cô. Nếu Julianne làm không chính xác, ông ấy sẽ đến chỉnh sửa lại động tác của cô và nói thật nhẹ nhàng với cô. Huấn luyện viên luôn luôn nhã nhặn với cô ấy. Đó là cách ông ấy nhận được kết quả từ mỗi cá nhân.

"Ông ấy huấn luyện mỗi vận động viên theo cách khác nhau và tôi nghĩ điều ấy rất quan trọng".

Làm cho mỗi thành viên có trách nhiệm với thành quả của tập thể

Mọi người cần cảm thấy sự đóng góp của họ là quan trọng. Nếu không, họ sẽ cống hiến ít hơn và tập trung không hoàn toàn vào công việc.

Hãy để kế hoạch luôn song hành cùng với nhóm. Hãy để nhóm nghĩ ra càng nhiều ý kiến càng tốt. Hãy kêu gọi sự tham gia. Đừng độc đoán với một hướng giải quyết. Đừng khẳng định hoàn toàn sự việc có thể giải quyết theo một hướng nhất định nào đó.

Tập đoàn Jaycraft có một rắc rối. Khách hàng lớn nhất của công ty có một đơn đặt hàng quan trọng – và ngày giao hàng có vẻ như không thể đáp ứng được. Doug Van Vechten, chủ tịch công ty, đã có thể buộc mọi người làm theo một giải pháp nào đó.

Nhưng ông biết mình cần làm gì. Ông yêu cầu một nhóm các nhân viên đưa ra hướng giải quyết. Van Vechten nhớ lại: "Họ quay lại và nói với tôi: 'Chúng ta có thể chuyển vài thứ qua chỗ này chỗ kia và chúng ta nghĩ là chúng ta có thể làm được. Vậy thì hãy nhận đơn đặt hàng ấy'". Jaycraft đã nhận đơn đặt hàng và đáp ứng tốt yêu cầu của khách hàng.

Chia sẻ vinh quang và chấp nhận phê bình

Khi một đội làm việc thật tốt và được nhìn nhận, trách nhiệm của người đứng đầu là san sẻ lợi ích cho cả nhóm. Sự khích lệ của dư luận, phần thưởng từ cấp trên hay ghi nhận của báo giới, hay dưới bất cứ hình thức nhìn nhận nào, thì mọi người cũng phải nhận được phần chia xứng đáng.

Denis Potvin, cựu đội trưởng đội khúc côn cầu New York Islanders đã biết cách chia sẻ vinh quang khi đội của anh đoạt cúp Stanley. Nhưng trong trường hợp anh không biết, huấn luyện viên Al Arbour đủ rõ về đội bóng để có thể nhắc cho anh. Huấn luyện viên thì thầm bên tai Potvin vài giây sau khi tiếng còi kết thúc trận chung kết vang lên: "Phải chắc rằng anh để những người khác cầm được chiếc cúp".

Potvin kể: "Bước ra đường băng, ông ấy chạy nhanh đến chỗ cắm cột. Tất cả chúng tôi đang chúc mừng lẫn nhau. Tôi quay

sang và thấy huấn luyện viên Al đứng đó. Chúng tôi ôm choàng lấy nhau. Và ông ấy đã thì thầm với tôi điều đó".

Potvin nhớ lại: "Tôi vô cùng bất ngờ. Trước mặt tôi là một người đàn ông có toàn quyền quản lý đội bóng, ông vẫn nghĩ đến về các cầu thủ của mình mặc dù họ đã giành được cúp Stanley – lần đầu tiên trong sự nghiệp huấn luyện của ông".

Con người luôn cảm thấy hài lòng khi được biểu dương. Điều này sẽ thúc đẩy những nỗ lực tuyệt vời trong họ và họ mong muốn tái hợp tác với người lãnh đạo đã dẫn dắt họ tới thành công đó. Sự đối đãi ấy còn mang lại một lợi ích khác nữa: người lãnh đạo cuối cùng sẽ tạo được uy tín cho mình.

Khi phải nhận những phê bình, hãy là một nhà lãnh đạo khôn ngoan và tìm ra cách giải quyết tốt nhất. Đừng chỉ trích người khác. Đừng bao giờ để dư luận phàn nàn về một "mắt xích yếu" trong chuỗi liên kết. Tiến lên và chấp nhận những lời phê bình. Sau đó hãy tâm tình với các thành viên làm sao đề nâng kết quả và làm tốt hơn vào lần sau.

Nắm lấy mọi cơ hội để truyền sự tự tin cho tập thể

Một đội trưởng tài ba luôn tin tưởng tuyệt đối vào các thành viên trong đội và chia sẻ niềm tin đó với họ.

Đó là bài học mà nhà sư phạm mầm non Barbara Hammerman dạy cho lớp do cô phụ trách, và điều này cũng được áp dụng tốt ngay cả trong nhà máy hay phòng họp. Cô nói: "Tôi cố gắng xây dựng một tinh thần đoàn kết giữa các em. Trong suy nghĩ các em, lớp chúng tôi là tuyệt vời nhất và có một cảm giác rằng các em không muốn làm cho cả lớp thất

vọng. Một người vì mọi người và mọi người vì một người. Chúng tôi có những tiêu chuẩn rõ ràng được xem xét và củng cố liên tục qua các năm. Và các em hiểu rõ những tiêu chuẩn này".

Bọn trẻ không hăm dọa lẫn nhau. Hammerman nói: "Chúng chấp hành nghiêm chỉnh các tiêu chuẩn bởi vì lớp học thật tuyệt. Ai mà chẳng muốn là thành viên của một nhóm tuyệt vời? Khi được khen ngợi, con người sẽ bắt đầu nhìn thấy sự tiến bộ trong những việc mình đang làm và những thay đổi của bản thân. Và chính lúc đó họ sẽ thấy mình cũng... thật tuyệt vời".

Dấn thân vào công việc

Trong những công ty theo kiểu kim tự tháp cũ, người chủ có thể dễ dàng hoạt động tách biệt. Các nhân viên luôn chờ chực quanh sếp để nhận được mệnh lệnh mới nhất.

Cách quản lý này không thể bay trên bầu trời của thế giới tập-thể-là-nền-tảng. Một nhà chỉ huy thực thụ thì phải trực tiếp tham gia vào công việc. Hãy tưởng tượng nhà lãnh đạo như là một người chỉ huy của hàng không mẫu hạm, thường đứng trên boong tàu. Những chiếc máy bay thay phiên nhau cất cánh rồi hạ cánh. Chiếc tàu phải trong tư thế sẵn sàng, cũng như phải được bảo vệ trước những cuộc tấn công. Tất cả những điều trên cần được thực hiện đồng bộ.

Nhà lãnh đạo nhất thiết phải hiện diện *tại đó*. Hiệu trưởng trường Đại học North Shore ở Manhasset, New York - ông Jack Gallagher - cho biết: "Bạn cần phải trải nghiệm và cần phải lắng nghe. Nhưng sau một thời gian, khi bạn đã đủ kinh nghiệm, đủ siêng năng, đủ khôn ngoan thì khi bạn thực hiện công việc,

bạn sẽ có một cảm giác thoải mái đối với việc những chiếc máy bay đó cất cánh và hạ cánh, cũng như đối với những gì diễn ra quanh bạn".

Bạn không thể luôn hoạch định những chiến lược hoàn toàn chính xác. Gallagher nói: "Bạn phải để trực giác của bạn làm việc, hãy để những linh cảm đó được thoát ra từ trong đầu bạn. Chắc rằng có rất nhiều việc diễn ra và công việc sẽ trở nên phức tạp. Nhưng bạn vẫn có thể phát huy trực giác của mình".

Hãy là một người cố vấn thông thái

Công việc của người đứng đầu là phát triển tài năng cũng như tiếp thêm sức mạnh cho các thành viên. Điều này không chỉ đúng với những việc trước mắt – khi các thành viên thực hiện nhiệm vụ của mình – mà còn đúng về lâu dài: người đứng đầu phải có trách nhiệm thực sự đối với cuộc sống và sự nghiệp của mỗi thành viên.

"Bạn muốn tiến bộ ra sao?". "Bạn muốn sự nghiệp của mình tiến xa tới mức nào?". "Những trọng trách nào bạn muốn đảm nhận?".

Người trưởng nhóm cần đưa ra các vấn đề này cũng như dùng mọi kiến thức và kinh nghiệm bản thân để giúp cho mọi thành viên hoàn thành mục tiêu của họ.

Củng cố sự tin tưởng mà bạn dành cho khả năng của họ. Đề ra các tiêu chuẩn phấn đấu. Công khai lời khen trước tập thể: "Bản báo cáo này của Sally thật xuất sắc". Gửi những lời nhắn cá nhân: "Hôm nay anh đã nhận xét rất tốt. Giờ thì chúng tôi đã biết những điểm cần lưu ý". Và hãy nhớ rằng, họ thành công thì bạn cũng thành công.

Tại trường quản trị kinh doanh thuộc Đại học Harvard, những cán bộ giảng dạy mới không bị bỏ rơi để chìm hay tự bơi.

Giáo sư John Quelch nói: "Mỗi tuần bốn tiếng, bảy hay tám giảng viên nhập-môn-marketing họp bàn về các vấn đề chuyên môn và cách dạy những điều đó sao cho tốt nhất. Họ cũng xem lại các vấn đề tuần trước diễn ra thế nào, có những gì cần được cải thiện và đại loại như vậy. Bằng cách này, các giảng viên mới sẽ học được các phương pháp giảng dạy từ những người có kinh nghiệm".

Các lãnh đạo khoa thì lại có cách làm khác. Ba hay bốn lần trong mỗi học kỳ, một trong số các lãnh đạo khoa sẽ đến dự thính tại lớp của giảng viên mới. Họ đến để giúp đỡ, chứ không nhằm mục đích đánh giá. "Họ đến lớp trong vai trò của một người hướng dẫn hơn là ghi nhận lại một bản báo cáo để rồi quyết định sự thăng tiến của bạn. Mục đích thực sự chính là nâng cao hiệu quả nhân lực – ở đây là người cán bộ giảng dạy mới – những người mà chúng tôi đang đầu tư vào họ".

Sau lớp học, các lãnh đạo khoa sẽ đưa ra những lời khuyên phát triển cả ngắn hạn lẫn dài hạn. Quelch nói tiếp: "Điều mà tôi có thể nói với những thành viên mới thường đại loại là: 'Có năm cách bạn có thể áp dụng trong lần giảng dạy tới, chúng sẽ đem lại những ảnh hưởng tích cực trong việc lớp học chấp nhận bạn'. Những lời khuyên có thể bao gồm những thứ tưởng chừng nhỏ nhặt như việc viết to hơn một chút trên bảng hoặc là 'Hãy chắc rằng bạn không quanh quẩn bên bảng đen và chỉ đứng ngay trước lớp để giảng bài. Hãy đi dọc khắp phòng và đứng bên cạnh các sinh viên. Trao đổi với họ'".

Cũng như trước cái chết của Franklin Delano Roosevelt, Walter Lippmann đã viết: "Thành quả cuối cùng của người lãnh đạo là ông ấy đã truyền lại tinh thần và ý chí cho mọi người".

Hãy thực hiện theo những thủ thuật đơn giản này và xem tập thể của bạn thành công như thế nào. Phần thưởng lớn nhất mà người lãnh đạo đạt được – cũng như tài sản lớn nhất mà anh ta có thể để lại – chính là một nhóm với những cá nhân tài năng, tự tin, và hợp tác, những người sẵn sàng để trở thành những nhà lãnh đạo thực thụ.

MỖI THÀNH VIÊN ĐỀU LÀ NHÀ LÃNH ĐẠO CỦA TƯƠNG LAI.

8
Tôn trọng giá trị của người khác

Tập đoàn Chrysler đã chế tạo một chiếc xe đặc biệt dành cho tổng thống Franklin Delano Roosevelt, người không thể lái một chiếc xe thông thường vì chân của ông bị liệt. W. F. Chamberlain cùng một thợ máy mang chiếc xe đó đến Nhà Trắng. Ông Chamberlain có gửi tôi một lá thư kể lại kinh nghiệm của ông ấy.

Chamberlain viết: "Tôi hướng dẫn tổng thống Roosevelt cách xử lý chiếc xe, nhưng chính ông lại là người dạy tôi về nghệ thuật xử lý con người. Khi tôi gọi điện đến Nhà Trắng, tổng thống cực kỳ dễ chịu và vui vẻ. Ông ấy gọi tôi bằng tên, làm cho tôi cảm thấy rất thoải mái, và điều đặc biệt ấn tượng với tôi là cách ông ấy tỏ ra thật sự quan tâm đến những gì tôi nói.

"Chiếc xe được thiết kế sao cho nó có thể điều khiển hoàn toàn chỉ bằng tay. Có một đám đông vây quanh chiếc xe và tổng thống đã bình luận rằng: 'Tôi nghĩ nó thật là kì diệu. Tất cả những gì bạn cần làm là chạm vào cái nút và thế là nó chạy, không cần phải cố gắng gì nhiều để lái chiếc xe này. Nó tuyệt thật. Tôi không biết cách nào mà

nó chạy được. Giá tôi có thời gian để mở bung nó ra để xem nó vận hành thế nào'.

"Khi bạn bè của Roosevelt thán phục chiếc xe, ông đã nói với tôi trước mặt mọi người: 'Ông Chamberlain, tôi thật sự đánh giá cao thời gian và công sức mà ông đã bỏ ra để chế tạo chiếc xe này. Nó thật là kỳ công'. Ông ấy khen từ bộ tản nhiệt, kính chiếu hậu, chiếc đồng hồ, đèn pha, lớp bọc nệm, đến cả vị trí ngồi trên ghế người lái và những vali có khắc tên ông theo kiểu chữ lồng ở sau thùng xe. Nói cách khác, tổng thống đã đề cập đến mọi chi tiết mà ông ấy biết tôi đã đổ nhiều tâm huyết vào. Ông luôn làm cho bà Roosevelt và cô thư ký Perkins chú ý đến những chi tiết đó. Thậm chí ông ấy còn gọi cả người khuân vác già đến xem: 'George, chắc là anh muốn xem kỹ mấy cái vali này lắm đấy'.

"Khi kết thúc bài học lái xe, tổng thống quay sang tôi và nói: 'Ông Chamberlain, tôi đã để Cục Dự trữ Liên bang đợi ba mươi phút rồi. Chắc là tôi nên quay về làm việc thôi'".

- Dale Carnegie

Khi Don Monti 16 tuổi thì gia đình cậu nhận được một tin sét đánh: Don bị bệnh bạch cầu và bác sĩ cho rằng cậu chỉ có thể sống được thêm hai tuần nữa.

Mẹ của cậu, Tita Monti kể lại: "Chúng tôi ở trong phòng của Don tại bệnh viện. Lúc đó là ngay sau khi cháu được chẩn đoán. Chúng tôi rất cẩn thận không cho cháu biết nó bị bệnh nan y và nói với bác sĩ Degnan cũng như nhân viên trong bệnh viện rằng đừng nói gì cả. Chúng tôi cố giấu điều đó".

Tối hôm đó, cha mẹ của Don quyết định nấu cho con trai họ

một bữa ăn ngay tại phòng bệnh của cậu, bất chấp mười lăm điều quy định của bệnh viện. Mẹ của cậu nhớ lại: "Cháu nó rất thích mì Alfredo. Chúng tôi đóng cửa ra vào. Chúng tôi có một hộp Sterno nhỏ (Sterno là hộp nhiên liệu để nấu ăn - ND). Chúng tôi đang nấu món mì Alfredo cho cháu thì nghe tiếng gõ cửa và bác sĩ Tom Degnan bước vào. Tôi nín thở và nghĩ: Trời ơi, ông ta sắp nói gì đây? Nhưng những gì diễn ra tiếp theo rất lạ lùng.

Bác sĩ Degnan nhìn và nói: "Đó là món khoái khẩu của tôi đó". Ông ấy ngồi xuống và chúng tôi dọn cho ông ấy ăn. Chúng tôi chưa bao giờ có cảm giác như vậy: "Vâng, ông ấy là bác sĩ, và chúng tôi là bệnh nhân".

Có vô số những lời lẽ mà bác sĩ Degnan lẽ ra có thể dùng khi bước vào phòng của Don Monti. Ông ấy đã có thể nói: "Chưa ai nói với ông bà về quy định của bệnh viện sao?", hoặc: "Sao mấy người lại nấu ăn trong phòng?", hay là: "Mì Alfredo không nằm trong chế độ ăn của bệnh viện".

Nhưng Degnan đã tôn trọng bệnh nhân cùng với gia đình của cậu ấy. Ông đã không áp đặt quyền hạn của mình lên người khác. Ông chỉ ngồi bên gia đình Monti và đối xử với họ như giữa con người với nhau. Cách duy nhất để tạo dựng niềm tin là bạn phải tôn trọng giá trị của người khác.

Burt Manning, chủ tịch công ty J. Walter Thompson, người khổng lồ trong ngành công nghiệp quảng cáo ở Đại lộ Madison, cách đây không lâu được mời nói chuyện với một nhóm những người viết quảng cáo trẻ. Các bạn trẻ đó hầu hết ở tuổi hai mươi ba mươi, vừa mới bước vào lĩnh vực đầy cạnh tranh và khốc liệt này. Vì thế, họ rất mong muốn được học hỏi vài điều từ

một huyền thoại sống như Manning, người luôn đi đầu trong thời đại của họ.

Manning nói trong khi ở phía dưới những đôi mắt mở to lắng nghe: "Trí óc, tài năng và năng lượng là chiếc vé để được tham gia vào cuộc đua. Bạn khó có thể bước chân vào cuộc chơi nếu không có chúng".

Nhưng những thứ đó thì vẫn chưa đủ, chắc chắn là vậy. Ông nói: "Để giành chiến thắng, bạn cần phải có nhiều hơn thế. Để đến đích, bạn nên biết một bí mật và sống với nó. Đơn giản thôi. Vậy điều bí mật đó là gì? Nó là: *Hãy làm cho người khác những gì bạn muốn người khác làm cho mình*".

Đúng vậy, đó là một Nguyên Tắc Vàng, ngay tại Đại lộ Madison. Lý lẽ của Manning không dựa trên tôn giáo, đạo đức, sự tự thỏa mãn, hay vấn đề đúng sai. Mặc dù ông nói đó là những lý do tốt để làm theo lời khuyên của ông. Nhưng Manning cũng đưa ra một lý do khác nữa: là sự hiệu nghiệm của Nguyên Tắc Vàng.

Con người kỳ cựu đó bộc bạch: "Ngay cả khi bạn là con người ít vị tha nhất trên thế giới, hay bạn chỉ làm tất cả chỉ vì lợi ích cá nhân, tiền bạc, danh tiếng hoặc mục đích thăng quan tiến chức, cách chắc chắn nhất để thành công là hãy kiên định đi theo Nguyên Tắc Vàng".

Dù là ngài chủ tịch, người giáo viên, hay là viên thư ký – tất cả họ đều sẽ làm tốt hơn, tiến xa hơn, hoàn hảo hơn, và cảm thấy thỏa mãn hơn về bản thân nếu họ nắm vững được quy tắc đơn giản và lâu đời này: làm cho người khác những gì bạn muốn người khác làm cho mình. Hay nói một cách hiện đại hơn, hãy tỏ ra tôn trọng người khác. Và họ sẽ tỏ ra tôn trọng lại bạn.

Thế giới ngày nay không giống như trước nữa. Nó trở nên hòa nhập và đa dạng hơn rất nhiều so với thời trước. Và không nơi nào mà tính đa dạng đó biểu hiện rõ như trong lĩnh vực kinh doanh. Phụ nữ, giới đồng tính, người tàn tật, những người với màu da và chủng tộc khác nhau – tất cả đều là một phần của sự đa dạng đó.

Để thành công trong môi trường mới, điều cực kỳ cần thiết là bạn phải hòa hợp với mọi người, bất kể họ thuộc tầng lớp hay nền văn hóa nào. James Houghton, chủ tịch tập đoàn Corning dự đoán: "Chỉ khoảng mười lăm đến hai mươi phần trăm lượng lao động trong thế kỷ XXI này không phải là người thiểu số, phụ nữ hay dân nhập cư. Ý tôi là, chúng ta ở trong số đó. Cho nên trừ khi bạn chỉ muốn làm việc chỉ với mười lăm phần trăm số người ngoài kia, bạn nên nhanh chóng 'đa dạng hóa' bản thân mình".

Cách tốt nhất để bắt đầu tôn trọng một văn hóa nào đó – hay bất cứ thứ gì khác giống như vậy – là hãy học hỏi về nó. Đó là một trong những nguyên nhân chính đã mang tay vợt quá cố Arthur Ashe đến với tennis. Ông ấy nói: "Tôi biết là mình phải đi rất nhiều trong nghề này. Đó thật sự là những gì tôi đã chờ đợi. Tôi muốn đến nhiều nơi, muốn nhìn thấy những điều mà tôi chỉ có thể đọc được trên tờ *National Geographic*. Tôi đã chào đón cơ hội được biết rõ hơn về chúng".

Ashe nói trong một cuộc phỏng vấn trước khi ông mất: "Nhìn lại những gì đã qua, tôi cho rằng đó là một trong những kỷ niệm đáng nhớ nhất của tôi, những mối quan hệ mà tôi đã có được với nhiều người từ các nền văn hóa khác nhau.

"Bạn có thể nhìn việc du lịch theo hai cách. Bạn có thể có

một thái độ ngạo mạn về văn hóa của mình. Bạn đến những nơi khác và có một cái nhìn xem thường đối với những con người từ những nền văn minh lâu đời hơn hàng ngàn năm so với nền văn minh của bạn. Có thể khoa học kỹ thuật của họ không phát triển và thế là bạn nghĩ nơi ở của bạn văn minh hơn. Có một cách khác để nhìn nhận vấn đề là: 'Điều kiện vật chất của họ không được tốt cho lắm. Nhưng xem nào, họ có một bề dày lịch sử tôn giáo và di sản văn hóa. Họ đã ở đó mười ngàn năm, chắc chắn là họ phải biết cái gì đó. Trong khi nền văn minh của chúng ta chỉ mới hơn hai trăm năm tuổi'. Tôi thích cách nhìn nhận thứ hai hơn".

Ngay cả những nước láng giềng của nhau vẫn có những cái nhìn khác biệt về nhau. Những khác biệt này cần phải được nhìn nhận, tôn trọng và không bao giờ được xem thường. Đó là điều mà Helmut Krings khám phá được khi ông du lịch qua lại giữa hai nước Đức và Thụy Sĩ. Krings là người Đức, phó chủ tịch của công ty Sun Microsystems tại Trung Âu, công ty hàng đầu thế giới về sản xuất máy trạm.

Ông ấy nói: "Tôi luôn tránh sự so sánh. Tôi cố gắng tránh mọi đề cập về nước Đức. Điều con người ghét nhất là khi bạn cứ nói mãi rằng những gì bạn làm ở nhà là đúng, còn những gì họ làm ở đất nước họ là sai".

Ai cũng muốn văn hóa và ngôn ngữ của mình được tôn trọng. Đó là điều rất tự nhiên. Melchior Wathelet, phó thủ tướng Bỉ là người lớn lên trong một gia đình Bỉ nói tiếng Pháp. Thời gian đầu sự nghiệp chính trị của mình, Wathelet đã quyết định hàn gắn khoảng cách ngôn ngữ trong nước bằng cách học tiếng Flemish, một ngôn ngữ chính thức khác của Bỉ. Điều này đã

làm cho ông trở thành chính trị gia Bỉ lai Pháp đầu tiên trong nước thông thạo cả hai thứ tiếng của quốc gia. Ông thể hiện sự tôn trọng đối với mọi dân tộc trong nước.

Ông trở thành biểu tượng của sự đoàn kết và sự nghiệp chính trị của ông lên như diều gặp gió. Wathelet đã học được cách sống với sự khác biệt.

Vậy làm cách nào bạn có thể sống với sự khác biệt trong phòng họp tập thể, trường đại học, nơi bán hàng, các tổ chức phi lợi nhuận, hay trong chính phủ ngày nay? Bước cơ bản đầu tiên là: *hãy đặt mình vào vị trí của người khác*. Là con người, người khác cũng sống và thở như bạn. Họ cũng có áp lực ở nhà, cũng muốn thành công. Cũng như bạn, họ muốn được đối xử công bằng, tôn trọng và thông cảm.

Điều quan trọng, theo Thomas A. Doherty, chủ tịch ngân hàng Fleet "là cách mà con người được đối xử hàng ngày. Con người muốn được đối xử và thừa nhận một cách riêng lẻ. Đó là sự thật khi tôi mới bước vào ngành ngân hàng 30 năm trước và tôi nghĩ là 100 năm tới nó cũng không thay đổi". Và lý do mà Doherty đưa ra rất rõ ràng: "Vì chúng ta đều là con người".

Doherty nói: "Điều quan trọng là đối xử với người khác một cách tôn trọng, từ những điều nhỏ nhặt như việc nói 'chào buổi sáng' hay 'cảm ơn'. Bản thân tôi cho rằng vai trò của quản lý là làm sao tạo được một không khí mà trong đó mọi người có thể phát huy hết khả năng của mình". Cái không khí đó chỉ tồn tại khi con người cảm thấy họ được tôn trọng và được đối xử với tư cách cá nhân. Nó không thể có được nếu bạn thấy mình chỉ như những con số.

Hầu hết những người thành công qua thời gian đều học được

rằng chỉ một vài cử chỉ lịch thiệp khó có thể khiến cho người khác cảm thấy mình quan trọng. Đó là cả một quá trình với nhiều sự tiếp xúc nho nhỏ.

Adriana Bitter, chủ tịch công ty Scalamandré Silks đã nhận thấy sức mạnh của điều này. Thời điểm cuối thập niên 80, đầu thập niên 90 là thời kỳ ngành công nghiệp dệt gặp nhiều khó khăn, nhưng công ty vẫn tồn tại được bằng cách hòa hợp các nhân viên với nhau. Bitter nói: “Người của chúng tôi tuyệt vời đến khó tin, họ đã cùng với chúng tôi vượt qua được cơn khủng hoảng đó. Ý tôi là mọi chuyện thật rất kỳ lạ và tôi nghĩ mọi người đã đến gần nhau hơn. Nếu chúng tôi không có được sự gần gũi này, làm sao họ có thể cho lại điều gì được? Bạn cần phải cho đi trước khi nhận lại cái gì đó. Đó là phương châm của chúng tôi”.

Làm thế nào để tạo được sự gần gũi ấy? Bằng cách biểu lộ sự tôn trọng, thông cảm và thái độ đúng đắn đối với những người làm việc với bạn, bằng sự thừa nhận rằng họ cũng là những con người tồn tại không chỉ trong môi trường làm việc. Trong công ty của Bitter, điều đó có nghĩa là một người phó quản lý sẽ nhẹ nhàng “chỉnh” một vị khách khi ông ấy nói đến các nhân viên như những người công nhân quèn thay vì là những thợ lành nghề. Điều đó có nghĩa là khi Bitter bước đến chỗ một nhân viên thiết kế trong xưởng máy và nói với anh ta về việc vượt qua nỗi sợ độ cao để có thể đi máy bay trong kỳ nghỉ sắp tới. Đó có nghĩa là việc để phòng chủ tịch luôn mở cửa tiếp đón một anh thợ đang cởi trần nào đó khi anh ta cần nói đến vấn đề bất kỳ trong xưởng nhuộm. Đó có nghĩa là việc học tiếng Tây Ban Nha để có thể giao tiếp tốt hơn với nhân viên của mình.

Fred Sievert, chủ tịch của New York Life, ở một lĩnh vực khác nhưng anh biết những quy tắc thì vẫn giống như vậy. Những tiếp xúc nho nhỏ là mọi thứ mà ngành bảo hiểm cần đến. Trong ngành bảo hiểm, các đại lý *chính là* công ty. Nếu các đại lý không làm ăn được, sớm muộn rồi công ty cũng không tồn tại nổi. Đó là điều rất đơn giản.

Nhiều năm trước, Sievert làm việc cho Maccabee, một công ty bảo hiểm quốc tế. Khi công ty này chuyển trụ sở sang tòa nhà mới, nơi có chứa nhiều công ty khác nhau, Sievert muốn đảm bảo rằng những mối gắn kết cá nhân quan trọng không bị mất đi ở môi trường mới. Thế là nơi đến đầu tiên của ông ấy trong tòa nhà mới là phòng an ninh. Sievert nhớ lại: "Tôi tập hợp những nhân viên an ninh lại, khoảng chừng một tá người. Ngoài cái tên của công ty, họ chẳng biết gì về việc chúng tôi làm trong ngành bảo hiểm. Tôi nói với họ: 'Này, chúng tôi có một số đại lý chủ chốt ở Detroit và nếu mà các anh biết được một người nào đó đến đây là người của đại lý, thì hãy 'trải thảm đỏ' ra nhé. Làm tất cả những gì mà các anh có thể. Ngay cả việc dắt vị khách đó lên đến lầu bảy để gặp được đúng người thì cũng đừng ngại'. Sau đó, tôi đã nhận được những phản hồi rất tích cực từ những nhà đại lý về việc họ được tiếp đón như thế nào khi bước vào trong tòa nhà".

Kết quả của những mối gắn kết nhỏ này lại là một thứ lớn hơn nhiều: con người hài lòng về bản thân mình. Những người tin rằng công ty quan tâm đến họ và thông hiểu nhu cầu của họ là những người hầu như sẽ đáp lại bằng cách làm việc hết mình và cố gắng đạt được những mục tiêu của công ty.

Dale Carnegie lúc trước thường hay kể câu chuyện về Jim Farley, người quản lý chiến dịch tranh cử của cố tổng thống

Roosevelt. Farley tự cho việc của mình là phải nhớ – và dùng – tên của tất cả những ai mà ông ấy quan hệ. Điều đó thường đồng nghĩa với việc nhớ từng chữ hàng ngàn cái tên. Khi vận động cho chiến dịch tái đắc cử của Roosevelt, Farley bằng mọi phương tiện - tàu, xe lửa, xe hơi - đi từ nơi này đến nơi khác, gặp gỡ hàng trăm người ở mỗi chặng dừng. Trở về nhà sau chuyến đi nhiều tuần, ông gần như kiệt sức. Nhưng Farley không hề nghỉ ngơi trước khi hoàn thành một công việc mà ông cho là chắc chắn không thể thiếu: gửi một bức thư cá nhân đến từng người mà ông gặp trong chuyến đi. Và ông luôn bắt đầu mỗi lá thư với tên của người nhận: "Bill thân mến" hay "Xin chào Rita".

Con người ngày nay còn đáp lại những điều nhỏ nhặt đó không? Tôi dám cá là có. Đáp lại một cú điện thoại, nhớ một cái tên, đối xử với ai đó một cách tôn trọng – tất cả đều là những điều quan trọng nhất mà bất cứ người lãnh đạo nào cũng có thể làm. Những điều cơ bản đó, theo Burt Manning "là những gì mang lại hiệu quả. Đó là cách con người tách mình ra khỏi đám đông, bằng cách thực hiện chúng không ngừng nghỉ".

Trong một lần đến văn phòng của Manning gần đây, một vị khách đã ấn tượng bởi một cử chỉ rất nhỏ. Trong phòng chỉ có mỗi một cái móc áo. Thế là Manning đã treo cái áo khoác của người khách lên cái móc áo đó, và quăng cái của mình lên tay nắm cửa. Chuyện nhỏ? Có thể lắm, nhưng đừng nghĩ là nó không được chú ý. Những động thái nhỏ ấy như mang đến một thông điệp: "Tôi quan tâm đến anh cũng như những gì anh quan tâm. Chúng ta cùng nhau làm việc này". Một môi trường thực sự tích cực có thể tạo nên bằng cách đó.

Để tăng cường môi trường trên, không gì tốt hơn là đi theo

bước thứ hai của Nguyên Tắc Vàng: *đối xử với nhân viên như đồng nghiệp, không xem thường, mắng nhiếc hay tỏ ra độc đoán.* Họ là đồng sự chứ không phải là nô lệ hay bạn thân của bạn. Vì vậy hãy đối xử với họ một cách đúng mực. Hãy nhận ra sự ân cần mà mọi người trong công ty chia sẻ. Tỏ ra mình là ông chủ không thể thúc đẩy mọi người làm được gì ngoài việc khiến họ thêm căm ghét một tên độc tài.

Tại sao nhiều nhà quản lý có quyền lực trong tay lại hay có thói quen sỉ nhục và quát mắng người khác? Lý do thường là sự kém tự tin vào bản thân. John B. Robinson, Jr., phó chủ tịch tập đoàn Fleet Financial Group, công ty mẹ của Fleet Bank, cho rằng: "Những người đứng đầu thường dễ bị tổn thương. Nhất cử nhất động của họ đều gặp nhiều rủi ro. Tôi đã thấy nhiều người – vì một hoàn cảnh khó khăn nào đó – đã có những lối ứng xử khá kỳ quặc. Tôi cũng biết nhiều người trong một thời gian dài cố gắng tỏ ra mình là người 'dữ dằn' trong khi kỳ thực họ chẳng 'dữ dằn' chút nào. Đó chỉ là một vỏ bọc để che đậy sự bất ổn trong chính con người họ".

Liệu như vậy có hiệu quả chăng? Hầu như là không. Robinson nhận xét: "Những người đó có khuynh hướng lăng mạ và yêu cầu người khác tôn trọng mình bằng cách ra lệnh hay tỏ ra độc tài và tất nhiên điều đó chỉ mang lại tác dụng ngược". Lý do rất đơn giản: con người hiếm khi đáp lại sự đe dọa.

Cách tốt hơn là hãy để cho nhân viên của bạn thấy rằng bạn cũng là con người như họ. Hãy đối xử với họ một cách ngang hàng và xem họ như những tài sản giá trị, chứ không chỉ đơn thuần là những linh kiện trong bộ máy của công ty. Điều cần làm, theo Bill Makahilahila, giám đốc nhân sự của tập đoàn SGS-

Thomson Microelectronics, là: "Tách mình ra khỏi cái vị trí chúng ta đang có, cũng như bỏ đi cách nhìn nhận về nó trong quá khứ. Hãy nhìn nhận vị trí đó như một sự đóng góp của mỗi người".

Đối với nhiều nhà lãnh đạo kinh doanh, điều này có nghĩa là cả một tư duy mới trong mối quan hệ giữa nhân viên và ông chủ. Một không khí mới cần được hình thành cho sự tôn trọng và giao tiếp cởi mở phát huy. John Robinson nói: "Tôi tin rằng một trong những điều bạn cần làm là duy trì thái độ khiêm tốn. Trong môi trường hợp tác, càng ở vị trí cao, chúng ta càng dễ cảm thấy mình quan trọng và thông minh". Vài năm trước, Robinson đã có một cách rất hay để tự nhắc nhở ông ấy rằng, ngoại trừ cái địa vị 'ngon lành' mà ông ấy có, ông cũng không khác gì mấy so với những người cùng ông làm việc. Ông nhớ lại: "Ở tuổi ngoài 30, tôi đã là chủ tịch một ngân hàng, tôi đã có thể thấy điều đó rất đáng kể. Và rồi khi về nhà, con tôi vẫn có thể tè dầm và nhặng xị cả lên và tôi vẫn phải thay tã cho nó. Điều đó ngay lập tức mang đến cho tôi một cách nhìn khác. Những đứa con của tôi đã giúp tôi có được sự cân bằng".

Đặt mình vào vị trí của người khác. Không tỏ ra coi thường. Đó là hai điều quan trọng. Bước thứ ba của Nguyên Tắc Vàng là: *Thu hút con người vào công việc*. Thử thách họ. Khơi dậy năng lượng trong họ. Thúc đẩy họ cùng hợp tác.

Công việc, trong hầu hết trường hợp, là một phần quan trọng trong cuộc sống con người, cũng như trong cuộc sống của bạn. Điều hầu như chắc chắn là con người muốn được dấn thân vào công việc. Họ muốn được thu hút vào đó. Họ muốn được thử thách và đòi hỏi. Họ không muốn những ý kiến của mình bị quên lãng.

Những người say mê và để hết tâm trí vào công việc thì sẽ làm việc tốt. Như Ray Stata, chủ tịch tập đoàn Analog Devices nói: "Cái con người cần là cảm giác được trở nên quan trọng, cảm giác là người có tác động và ảnh hưởng".

Làm thế nào để tạo ra cảm giác đó? Bằng cách trao quyền cho nhân viên, thử thách họ, mang họ đến tham gia vào các kế hoạch của công ty. Stata nói: "Tôi nghĩ điều cần thiết nhất là con người có một công việc hay một nhiệm vụ để thực hiện mà họ cảm thấy tương xứng với khả năng của mình, hay thậm chí là vượt ra ngoài khả năng đó. Tôi cho rằng phần quan trọng nhất của việc thúc đẩy con người là cách kết nối giữa công việc và mỗi cá nhân theo cách mà nó trở nên một thử thách thật sự, hay có thể là một thử thách vượt ra ngoài sự mong đợi".

Rubbermaid đã sớm giải quyết được điều này. Công ty của ông là một trong những nhà tiên phong hàng đầu trong phương thức giao quyền hành cho nhân viên. Khi Rubbermaid phải thiết kế một chi tiết hàng triệu đôla cho thiết bị mới vào những năm cuối thập niên 80, các ông chủ không điều hành mọi thứ. Thay vào đó, Rubbermaid để cho nhân viên, những người thực sự sử dụng máy móc, điều khiển quá trình. Wolfgang Schmitt giải thích: "Chúng tôi lập một nhóm gồm sáu người. Tất cả họ đều là đồng sự sản xuất, trong đó có một người quản lý. Họ tìm đến những công ty sản xuất các loại thiết bị này và thực hiện việc đo đạc các tiêu chuẩn. Họ là người đưa ra đề xuất nên mua cái gì. Họ chính là người kiểm tra và học cách sử dụng những máy móc đó tại châu Âu, trong trường hợp này là tại Đức. Họ trở về cùng với nhà cung cấp và bắt tay vào xây dựng hệ thống. Họ tự quản lý, lên lịch cho công việc cũng như bảo

đảm cho chất lượng của sản phẩm. Cũng chính họ thực hiện việc bảo dưỡng máy móc".

Cách làm của Rubbermaid đã mang lại hiệu quả to lớn. Công ty của ông trở thành một trong những công ty có mức duy trì nhân công cao nhất. Từ năm 1982 đến năm 1992, Rubbermaid đã trả lãi cho các nhà đầu tư với tỉ lệ 25,7% một năm.

Bill Makahilahila mô tả quá trình trao quyền cho nhân viên là một trong những vai trò quan trọng nhất của ông. Đó là một công việc không dễ dàng. Nó bao gồm việc truyền cho nhân viên một cảm giác tự tin, như Makahilahila nói: "Giúp họ xử lý các suy nghĩ, ý kiến của họ và củng cố chúng nhằm cho họ có được sự tự tin tiến hành cũng như thực hiện những kỹ năng của mình". Nó bao gồm cả việc lùi lại, khuyến khích các quyết định và không nắm mọi quyền kiểm soát.

Ông bày tỏ quan điểm: "Theo ý kiến của tôi, không có cái gọi là quyết định sai hay đúng. Tôi đưa cho anh toàn quyền để đưa ra một quyết định. Và nếu đó không phải là quyết định hay ho nhất, chúng ta sẽ thảo luận lại. Nhưng nếu đó là quyết định tốt nhất, tôi sẽ ủng hộ nó và giúp anh nhận ra điều đó".

Việc này khó, nhưng kết quả đạt được sẽ xứng đáng với công sức bỏ ra. Nhân viên sẽ trở nên tận tụy với những gì họ làm. Có thể Ray Stata là người nói lên điều này rõ ràng nhất: "Tôi nghĩ điều tối quan trọng, đặc biệt đối với người lao động chuyên nghiệp kỹ thuật cao, là vấn đề được tự-thực-hiện và tự-hoàn-thành. Vì thế, khái niệm về việc duy trì và phát triển năng lực cuối cùng vẫn là thứ quan trọng nhất để thúc đẩy con người".

Cư xử đúng mực với mọi người, đối xử với họ như người ngang hàng, thu hút họ vào quá trình hợp tác trong công việc.

Bước cuối cùng để tạo nên sự tôn trọng nơi làm việc là: *Nhân cách hóa tổ chức theo nhiều phương thức, cả vi mô lẫn vĩ mô.*

Về mặt này, những hành động mang tính tượng trưng đóng vai trò khá lớn. Việc bước ra khỏi chiếc bàn quản lý là một ví dụ. Joyce Harvey của tập đoàn liên doanh Harmon có một cái bàn hội nghị trong văn phòng của mình và bà ấy đã sử dụng nó. Harvey nói: "Chúng tôi ngồi quanh bàn và nói chuyện. Tôi rất thường hay có cuộc họp vào giữa ngày và tôi luôn tạo thói quen mang bữa ăn trưa đến cho những nhân viên ngồi lại trong giờ nghỉ trưa. Việc này tạo ra một không khí tự nhiên và thân mật hơn. Nó cho thấy chúng tôi quan tâm và tôn trọng những khoảng thời gian của họ".

E. Martin Gibson, chủ tịch công ty Corning Lab Services, vượt ra ngoài cả chủ nghĩa tượng trưng. Ông cho rằng việc nhân cách hóa tổ chức quan trọng đến nỗi ông đã hệ thống lại cơ cấu các tòa nhà của công ty. Gibson nói: "Tôi cho rằng việc nhân viên làm việc trong một khu có mười lăm, hai mươi ngàn người thật là kinh khủng. Ý tôi là tôi không thể tưởng tượng được việc bước ra khỏi xe và đi trong nhà xe với mười ngàn người trong khu đó. Tôi luôn tự hỏi: 'Nếu tôi 'bốc hơi', liệu có người nào biết chăng?'. Có lẽ là không, hoặc may ra thì có ai đó sẽ hỏi: 'Thằng cha không-biết-tên-gì đó biến đâu rồi nhỉ?'".

Một người nếu cảm nhận được sự lạc lõng này hẳn sẽ không tận tụy với tổ chức cho lắm. Hiểu được điều này, Corning Lab Services đã có giải pháp. Công ty hiện được chia thành ba mươi hai khu khác nhau. Trong khi chỉ có một khu lớn – với 1.900 nhân viên – các khu còn lại có khoảng 300-600 người.

Kết quả? Gibson nói: "Mọi người khi đi làm mỗi sáng đều

biết đến tên của nhau. Nếu có ai đó 'bốc hơi', sẽ có người biết chuyện đó. Bạn biết đấy, người ta sẽ nhớ đến bạn nếu bạn làm việc trong một đơn vị nhỏ. Và ai cũng biết đến tên bạn. Thú vị, đúng không?".

Wolfgang Schmitt, đồng sự của Rubbermaid, đồng ý về điều này. Đó là lý do vì sao ông ấy cố gắng giữ cho các khu nhà của công ty trong khoảng từ 400 – 600 nhân viên. Sao lại phải có chỉ ngần đó người? Tiết kiệm tiền bạc ư? Không hẳn. Schmitt giải thích: "Điều cốt yếu là quan hệ con người. Nếu con số đó lớn hơn nữa, chúng tôi nghĩ các mối quan hệ cá nhân, sự thông hiểu giữa người và người sẽ biến mất. Việc bạn phân tầng như thế không chỉ là sự sắp xếp đơn thuần mà còn là để tạo ra sự thông hiểu đó. Do vậy, cả về phương diện tinh thần lẫn vật chất, việc ở trong những đơn vị như thế là một việc làm khôn ngoan".

Schmitt đi đến kết luận này khi những cuộc phỏng vấn nhân viên cho thấy họ hài lòng với việc sắp xếp đó. "Chúng tôi nhận ra rằng, càng thực hiện cách thức này, mọi người càng cảm thấy hài lòng với việc được là một phần của công ty. Và sự kết nối giữa chúng tôi càng trở nên sâu sắc hơn".

Những nguyên tắc trên là cực kỳ quan trọng, không chỉ đối với những người đứng đầu. Tất cả chúng ta – dù là ở vị trí nào – đều sẽ thành công và tiến xa hơn bằng cách tôn trọng giá trị của người khác, bất kể địa vị, tầng lớp của họ cũng như quan hệ giữa họ với chúng ta.

Đây không phải là khái niệm mới mẻ. Nhiều năm trước, Dale Carnegie đã áp dụng nó với mọi người trên thế giới. Carnegie hỏi: "Bạn có nghĩ là bạn giỏi hơn người Nhật? Sự thực là người Nhật cho rằng họ giỏi hơn rất nhiều so với bạn. Bạn có cho

rằng mình tốt hơn người Ấn Độ? Đó là quyền của bạn. Nhưng chắc chắn là có hàng triệu người Ấn nghĩ là họ tốt hơn bạn.

"Mỗi quốc gia đều nghĩ là mình cao hơn các quốc gia khác. Chính điều này sản sinh ra lòng yêu nước và chiến tranh.

"Một sự thật không chối cãi là hầu như tất cả những người bạn biết đều cảm thấy cao hơn bạn về mặt nào đó. Và điều có thể chiếm được tình cảm của họ là khôn khéo để cho họ thấy rằng bạn nhận ra sự quan trọng của họ trên thế giới này và thừa nhận sự quan trọng đó như thế nào".

TÔN TRỌNG NGƯỜI KHÁC MỘT CÁCH CHÂN THÀNH
LÀ NỀN TẢNG CỦA SỰ THÚC ĐẨY.

9
Công nhận, khen ngợi và phần thưởng

Vào đầu thế kỷ mười chín, một thanh niên trẻ sống ở London khao khát muốn trở thành một nhà văn. Nhưng dường như mọi thứ đều ngăn cản anh ta. Anh chỉ được đi học bốn năm và sau đó không bao giờ tiếp tục việc học hành nữa. Cha anh bị tống vào tù bởi vì không trả được nợ và anh thường bị những cơn đói hành hạ. Cuối cùng, anh cũng có một công việc dán nhãn chai ở một kho hàng đầy chuột. Đến đêm, anh ngủ trong một gác mái tối tăm, ảm đạm cùng với hai đứa con trai khác – những kẻ đầu đường xó chợ xuất thân từ những khu phố ổ chuột của London. Anh có chút tự tin về khả năng viết lách của mình nên anh chỉ lén gửi tác phẩm đầu tiên được viết bằng tay của mình qua đường bưu điện vào lúc nửa đêm vì sẽ không có ai cười nhạo anh cả. Lần lượt các tác phẩm bị từ chối. Cuối cùng, ngày tuyệt vời cũng đến khi một tác phẩm đã được chấp nhận. Thật sự thì anh không được trả nhuận bút nhưng một người biên tập đã khen ngợi và công nhận anh. Vì quá đỗi bất ngờ, anh cứ đi lang thang trên những con đường với dòng nước mắt sung sướng chảy dài trên má.

Sự ca ngợi, sự công nhận mà anh nhận được khi một tác phẩm của mình được in thành sách đã thay đổi cả cuộc đời anh. Nếu không có những lời động viên, có lẽ anh sẽ phải trải qua phần đời của mình trong kho hàng ổ chuột ấy. Có lẽ bạn cũng đã biết đến người thanh niên này. Tên anh là Charles Dickens.

- DALE CARNEGIE

Mary Kay Ash, người sáng lập một công ty mỹ phẩm đã khởi nghiệp công việc kinh doanh toàn cầu của mình bằng công việc bán-hàng-tận-nhà cho công ty Stanley Home Products. Ngay từ đầu, cô không phải là người bán hàng giỏi. Ash nhớ lại: "Chúng tôi phải trả tiền lau dọn cho chủ nhà, bốn đôla và chín mươi chín cent. Mỗi lần bán hàng như thế, tôi kiếm được khoảng bảy đôla. Khi bước ra cửa, tính lại thì tôi chỉ còn có hai đô thôi". Ash còn có ba đứa con nhỏ phải nuôi và lại không có nhiều kỹ năng tiếp thị, cho nên cô ấy vẫn cứ mãi lẹt đẹt như thế.

Sau một vài tuần, cô nhận ra là cô không thể cứ tiếp tục sống như thế này nữa, trừ phi có một thứ gì đó phải được thay đổi nhanh chóng. Và thời điểm cho hành động quyết liệt đã đến. "Tôi quan sát tất cả những người giới thiệu hàng và tôi thắc mắc 'Họ đã làm như thế nào nhỉ? Ôi, không ai chịu những cái giẻ lau sàn của mình cả'. Tôi không biết phải làm thế nào hết. Do đó, tôi quyết định 'Mình phải đến hội nghị Stanley. Mình phải tìm ra lời giải đáp vì mình còn phải nuôi ba đứa nhỏ nữa".

Đối với một người mẹ trẻ sống một mình, đó thật sự là một canh bạc. Ash không có tiền và cũng không có cả những lời động viên. Cô nghĩ: "Tôi phải mượn tiền để dự cuộc hội nghị, khoảng mười hai đôla, bao gồm tiền thuê xe vì bạn biết đó,

quãng đường rất xa từ Houston đến Dallas và ngược trở lại lần nữa. Nó bao gồm cả tiền ở ba đêm tại khách sạn Adolphus. Ngày nay, bạn không thể bước qua ngưỡng cửa khách sạn đó chỉ với mười hai đô. Tôi đã mượn mười hai đô từ một người bạn. Và tôi đã mất rất nhiều người bạn chỉ vì số tiền mười hai đôla này. Tôi chỉ cố gắng mượn nó thôi nhưng người cho tôi mượn tiền thì lại nói 'Với mười hai đôla này, bạn nên ở nhà, mua giày cho lũ trẻ. Bạn không nên làm những việc nguy hiểm của cánh đàn ông'".

Nhưng Ash vẫn không bị thuyết phục. "Họ không đề cập đến thực phẩm nhưng tôi thích ăn. Nên tôi nghĩ 'Ừ, mình sẽ đem theo một ít phô mai và bánh quy giòn'. Thế là tôi đóng gói một pound phô mai, một hộp bánh quy giòn và dọn sạch cái va ly hiệu Stanley – là cái duy nhất mà tôi có. Tôi để vào đó quần áo cùng với phô mai và bánh quy giòn.

"Khi tôi lên chuyến xe lửa đó, mọi người bắt đầu hò hát 'S-T-A-N-L-E-Y, Stanley suốt cả ngày. Đó là khẩu hiệu bạn sẽ nghe, không gì khác có thể lọt vào tai bạn nữa'. Và tôi thật sự rất bối rối 'Ôi, lạy chúa tôi! Những con người điên khùng!'. Tôi phải giả vờ không phải là người trong số họ. Tôi không có bất kỳ bộ đồ nào, tôi chẳng có gì cả. Chắc chắn trông tôi rất kinh khủng nhưng tôi vẫn sẽ đến đó và điều đó đã thay đổi cuộc đời tôi".

Điều gì đã thay đổi cuộc đời của cô ấy?

"Stanley tôn một cô gái lên làm nữ hoàng. Tên cô ta là Livita O'Brien. Tôi sẽ không bao giờ quên, cô ta cao, gầy, mái tóc đen và trông rất thành đạt. Thật sự là trái ngược với tôi. Tôi quan sát từ dãy cuối của căn phòng và tôi quyết định sẽ trở thành nữ hoàng vào năm tới. Họ trao cho cô ta một cái túi xách làm

bằng da cá sấu. Đó là giải thưởng lớn nhất. Tôi thật sự khao khát có nó. Tôi muốn có cái túi xách làm bằng da cá sấu.

"Họ không có quyển sách nào dạy cách bán hàng cả nhưng họ có nói đến ba điều. Thứ nhất, phải có một hướng đi cụ thể. Thứ hai, phải nhắm đến một mục tiêu thật cao. Xem nào, tôi có công việc tại Stanley, mục tiêu của tôi là vị trí của cô ta, và mục tiêu đó mãnh liệt đến nỗi có thể khiến cô ta cảm thấy nó tỏa ra từ hàng ghế đằng sau này. Cuối cùng là hãy nói với mọi người bạn dự định làm gì. Tôi nhìn quanh phòng. Tôi quyết định không nói ý định này cho bất cứ ai trong số họ. Tôi nghĩ đến ngài chủ tịch, Sammy Beverage, người đang đứng ở hàng đầu. Thế là tôi tiến đến chỗ ông ta và nói: 'Ông Beverage, năm sau, tôi sẽ trở thành nữ hoàng đấy'.

"Lúc bấy giờ, nếu ông ta biết mình đang nói chuyện với ai, ông ta sẽ cười phá lên mất. Tôi có ba tuần cho công việc này, kiếm trung bình bảy đôla trên một căn hộ từ sản phẩm của Stanley và tôi sẽ trở thành nữ hoàng vào năm tới? Thôi nào, cố gắng lên. Nhưng ông ấy thật sự là một người đàn ông tốt bụng. Tôi không biết ông ấy thấy gì nơi tôi, nhưng ông nắm lấy tay tôi, nhìn thẳng vào mắt tôi và nói: 'Cô biết không, không hiểu sao tôi tin là cô sẽ làm được'. Chỉ với những từ như thế cuộc đời tôi đã thay đổi. Và tôi không thể để ông ấy thất vọng. Tôi thề là tôi sẽ trở thành nữ hoàng vào năm tới". Và cô ấy đã làm được.

Mary Kay Ash tiếp tục đưa công ty mỹ phẩm đạt được những thành công vang dội, nhân viên của Mary Kay sử dụng cả những thời gian nghỉ để bán sản phẩm cho bạn bè, hàng xóm và đồng nghiệp của họ. Cô còn có động lực thúc đẩy trước khi gia nhập Stanley. Cô đã từng là: một phụ nữ không chồng, thất

nghiệp và ba đứa con nheo nhóc đói ăn ở nhà. Thêm vào đó, cô muốn có những cảm giác hưng phấn khi cô thành công. Lời động viên của vị chủ tịch công ty Stanley đã cho cô sự khích lệ mà cô đang cần: một lòng tự trọng cao và một cảm giác được tất cả mọi người quan tâm khi cô thành công.

Đôi khi động viên con người là một công việc hết sức đơn giản.

Tất cả mọi người, từ chủ tịch một tập đoàn thành công nhất đến nhân viên trong siêu thị đều muốn được nghe nói rằng họ đang làm một công việc hạng nhất, rằng họ thông minh, họ có khả năng và những nỗ lực của họ được công nhận. Chỉ cần một chút công nhận – một cú thúc đẩy đúng lúc – sẽ biến một người nhân viên tốt thành một nhân viên xuất sắc.

Dale Carnegie hỏi: "Tại sao chúng ta lại không sử dụng cách thông thường mà chúng ta thường áp dụng đối với loài chó khi cố gắng thay đổi một con người? Tại sao chúng ta không dùng thịt thay cho roi vọt? Tại sao chúng ta không ca ngợi thay vì chỉ trích? Hãy khen ngợi dù là một sự tiến bộ nhỏ nhất. Điều này sẽ mang lại sự hứng khởi cho đồng nghiệp của bạn tiếp tục phấn đấu".

Nó hoàn toàn không phức tạp một chút nào cả. Nhưng do một nguyên nhân nào đó, rất nhiều người cảm thấy khó khăn khi thốt ra một lời khen ngợi xứng đáng. Fred Sievert, chủ tịch công ty New York Life nói: "Tôi cảm thấy khó khăn khi đưa ra ý kiến phản hồi, cho dù là đồng ý hay không đồng ý đi nữa, tôi không biết tại sao lại như vậy. Tuy rất đơn giản nhưng giá trị mà nó đem lại thì không thể tưởng tượng được. Tôi không biết tại sao trước đây tôi lại không chịu dừng lại một chút để nói: 'Bạn biết không, tôi thật sự đánh giá cao bạn. Cảm ơn tất

cả những gì bạn đã làm. Tôi biết là bạn đã nỗ lực rất nhiều, hãy tin tôi, tôi nhận ra điều này mà'".

Sau vài năm lảng tránh, cuối cùng Sievert cũng học được tầm quan trọng của việc đưa ra lời khen ngợi, một phần nào đó là từ ông chủ của ông ấy. Sievert nói: "Ông ấy là một người rất đặc biệt, ông luôn đưa ra ý kiến phản hồi mỗi ngày. Ông sẽ nói với bạn khi ông gặp rắc rối hay một điều gì đó mà ông không đồng ý, nhưng dù thế nào thì ông vẫn luôn nói rằng: 'Tôi đánh giá cao bạn và những việc mà bạn đang làm thật tuyệt vời'. Khi nghe được điều đó, tôi thật sự cảm thấy rất an tâm".

Những khích lệ không phải là một cái gì đó ghê gớm. Sievert tiếp tục: "Thông thường, ông ấy nhận ra tôi đang làm việc rất chăm chỉ và ông nói: 'Nè, rời khỏi đây và về nhà đi! Hãy dành nhiều thời gian cho gia đình cậu. Đi nghỉ mát vài ngày chẳng hạn'. Ông ấy đã thấy rằng việc này thật sự rất có ý nghĩa đối với tôi".

Phần thưởng. Khi được sử dụng trong ngành thương mại toàn cầu ngày nay, từ đó chỉ là một cách nói khác, bóng bẩy hơn "tiền bạc" mà thôi. Tiền lương, tiền thưởng, tiền trợ cấp, bổng lộc – đó là những loại phần thưởng mà hầu hết mọi người nghĩ đến, một loại hình tài chính.

Ngày nay, không thể phủ nhận tầm quan trọng của đồng tiền. Trong xã hội chúng ta, nó có tầm ảnh hưởng rất lớn. Nhưng sự thật thì tiền bạc chỉ là một trong những lý do mà hầu hết mọi người phải đi làm vào buổi sáng và là một trong những thứ họ đem về nhà buổi tối. Thậm chí ngay cả những người thực dụng nhất vẫn quan tâm rất nhiều đến những loại phần thưởng khác.

Hai điều đầu tiên được đặt lên hàng đầu trong danh sách phần thưởng là: lòng tự trọng và sự tôn trọng người khác. Đó là hai trong số những động lực thúc đẩy mạnh mẽ nhất. Walter Green của tập đoàn Harrison Conference Services hầu như lúc nào cũng tự nhắc nhở mình rằng "Con người luôn muốn được thừa nhận về năng lực. Vì thế, phần việc mà bạn phải làm là tạo ra một bầu không khí cho mọi người cảm nhận được những điều đó".

Đó là những việc mà James Houghton đã làm tại Corning. Ông cố gắng tạo ra bầu không khí mà ở đó các nhân viên có thể thấy mình được công nhận và thật sự thoải mái. Đó là cẩm nang với một nghìn bí quyết, nhưng một trong số đó có liên quan đến các thủ tục của Corning về việc giải quyết những kiến nghị của nhân viên.

Trước khi áp dụng quy trình chất lượng trên, Corning thường kêu gọi nhân viên góp ý một cách rất thờ ơ. Những hộp thư ý kiến bị kẹt trong các góc nhà máy và văn phòng, chúng bị xếp xó trong đống bụi bặm. Houghton nhớ lại: "Phương thức góp ý của chúng tôi cũng giống như trong suy nghĩ của nhiều người: nếu như bạn bỏ ý kiến vào thùng thư và nếu như nó được chấp nhận, bạn sẽ được trả tiền. Nhưng điều gì sẽ xảy ra khi bạn bỏ lời đề nghị vào trong một cái thùng trống rỗng? Bạn sẽ chẳng nghe thấy được điều gì cả. Nhưng có khi sáu tháng sau bạn sẽ nghe được một điều gì đó. Và một khi nghe được, bạn sẽ điên lên mất. Hoặc là người ta bảo bạn không nhận được đồng nào, hoặc là bạn kiếm được chút tiền và bạn nghĩ như thế là không đủ. Không chỉ có mình bạn điên đâu mà những người xung quanh bạn cũng sẽ điên lên bởi vì bạn có tiền còn họ thì không".

Giờ thì Corning xử lý những kiến nghị của nhân viên theo một cách hoàn toàn khác. "Không còn mấy cái thùng thư góp ý đó nữa", cả cái cách thức thể hiện cũng vậy. "Chúng tự động biến mất tăm".

Đó không phải là tất cả những gì đã được thay đổi. Ngày nay, trong chương trình những kiến nghị của nhân viên, tiền không còn được dùng để thưởng nữa, mà thay vào đó chính là sự công nhận. "Điều mà họ đạt được đó chính là danh hiệu *Nhân viên của tuần*. Hình của họ sẽ được treo trên bảng danh dự, họ sẽ được tặng hoa hoặc được mời một tách cà phê, hay chỉ là lời cám ơn của một người nào đó". Sự công nhận đó chính là điều làm nên chương trình này.

Phải chăng nhân viên đã không còn nhớ đến những món tiền? Không như nhiều người nghĩ, Houghton nói. "Chúng tôi chỉ đặt ra một điều luật. Nếu một đề nghị được đưa ra thì phải có một câu trả lời trong vòng vài tuần. Còn tùy thuộc là điều gì, có thể là một hay hai tuần, nhưng phải có một câu trả lời nhanh chóng. Có hay không hay chúng tôi đang suy nghĩ về vấn đề này".

Khi không còn sự can thiệp của tiền bạc nữa thì số lượng của những lời góp ý sẽ bị giảm đi, đúng không? Houghton tiết lộ: "Năm ngoái, tôi nghĩ là chúng tôi đã nhận được gấp tám mươi lần những lời góp ý mà chúng tôi từng có. Và chúng tôi thực hiện khoảng bốn mươi hay năm mươi lần gì đó".

Họ tham gia vì một vài lý do. Họ muốn cải thiện chất lượng công việc của họ – đó là một phần hiển nhiên trong cuộc sống – và họ đưa ra những kiến nghị bởi vì họ biết là sẽ có một người nào đó lắng nghe họ. Nhưng chắc chắn một điều, họ tham gia là vì lòng tự trọng và sự công nhận của mọi người đồng nghĩa

với việc chấp nhận một ý tưởng hay. Houghton nói ông không hề thấy ngạc nhiên một chút nào. “Điều này nói với tôi rằng mọi người đang quan tâm và họ muốn tham gia. Tất cả những việc bạn phải làm là chắp cánh cho họ và nói lời cám ơn. Thật đáng kinh ngạc với những gì xảy ra”.

Houghton nói đúng. Những người nhân viên, nếu cảm thấy những đóng góp của họ được công nhận và tôn trọng thì họ sẽ làm nên kỳ tích. Hãy làm cho nhân viên cảm thấy họ được đánh giá cao và hãy chú ý đến những ý tưởng tốt của họ, mời họ tham gia vào những hội nghị triển lãm mà trước đây chỉ giới hạn cho những người có địa vị cao trong công ty. Hãy nói “Cảm ơn bạn. Chúng tôi biết bạn là một nhân viên tốt. Chúng tôi đánh giá cao bạn và công việc của bạn” – đó là sự khởi đầu của một cách khích lệ có hiệu quả.

Ngày nay, những công ty được-lãnh-đạo-tốt đã dành nhiều thời gian, công sức và tiền bạc để đem đến những phần thưởng phi-tiền-bạc ấy đến với cuộc sống.

Anders Bjorsell, chủ tịch của tập đoàn Elektrotryck AB – nhà sản xuất thẻ in vi tính lớn nhất Thụy Điển nói: “Điều tôi đang làm bây giờ là thể hiện sự công nhận của mình đối với họ trước tập thể. Điều đó rất quan trọng – hãy nói với một người nào đó trước đám đông (càng nhiều người càng tốt) rằng ‘Này, bạn làm tốt đấy’. Không hẳn là tốt khi nói một cách riêng tư về những chuyện như thế”.

Những ghi nhận trước tập thể thường sẽ đem lại sự hài lòng. Bjorsell tin chắc “Điều đó làm cho họ cảm thấy mình được đánh giá cao. Bạn đừng bao giờ ngừng lại việc này vì điều bạn làm sẽ không bao giờ là đủ cả”.

Val Christiansen sở hữu nhà hàng cao cấp nhất tại Mỹ. Đó là nhà hàng số một vượt lên mười tám nhà hàng khác trên toàn quốc.

Nhà hàng của Val Christiansen tọa lạc ở Victorville, California – vùng sa mạc cao giữa Los Angeles và Las Vegas. Nó phục vụ rất nhiều xà lách, súp, sandwich và nhiều thực đơn chính khác. Nhưng Christiansen chú ý đến một nhược điểm khá lớn. Rất nhiều khách hàng sau khi ăn xong bữa ăn thường gọi tính tiền ngay. Christiansen quyết định sẽ phải bán thêm nhiều loại bánh hơn nữa. Thế là ông ấy tổ chức một cuộc thi để xem ai là người bán được nhiều nhất.

Ông nhớ lại: "Khi bắt đầu, chúng tôi chỉ bán được hai bánh mỗi ngày. Vì thế tôi đã giải thích cho bọn họ biết tại sao họ nên bán bánh. Tôi làm mẫu cho họ biết cách bán. Bây giờ, thì họ hiểu tôi khá rõ và nói 'Được thôi, ngài C, nếu chúng tôi bán hết tất cả chỗ bánh này thì chúng tôi sẽ được cái gì?'. Chúng tôi hiểu điều đó mà, đồng ý thôi".

Christiansen nói với các nhân viên rằng những người bán hàng nhiều nhất ở mỗi ca sẽ được hưởng một đêm tuyệt vời tại thị trấn: "Người đó cùng với vợ (hoặc chồng) của mình hay với bất cứ ai khác sẽ được đi xe limousine có tài xế đưa rước để xem vở kịch *Bóng ma trong nhà hát* ở Los Angeles".

Người chiến thắng là một người phụ nữ chưa từng được xem vở kịch trước đó. Cô đã đi với chồng mình để cùng tận hưởng một đêm tuyệt vời. "Họ đã trải qua một đêm trong một chiếc limo cực oách. Họ đã có khoảng thời gian tuyệt vời. Đó là tối thứ sáu. Sáng thứ bảy, khi tôi bước vào, cô ta tóm lấy tôi tại quầy tính tiền. Cô ấy mặc đồng phục và đang làm việc. Cô ta

vòng tay quanh người tôi. Cô ta không ôm tôi. Cô ta giữ chặt lấy tôi, giữ và giữ mãi như thế."

Christiansen hỏi cô ấy: "Vở kịch thế nào hả?".

Ông nhớ lại cảnh tượng lúc đó. "Chúng tôi rất bận nhưng cả hai chúng tôi cùng nhảy cẫng lên giữa một đống người. Cô ta thì cứ giữ chặt lấy tôi. Nhưng khi cô ấy thả tôi ra, những giọt nước mắt chảy dài trên gương mặt cô ấy. Cô ấy nói rằng 'Ngài C, tôi yêu ngài. Cám ơn ngài'. Cô ấy nói cô ấy sẽ nghỉ làm trong ba mươi năm tới – đó là điều mà cô ấy muốn tôi biết".

Nguyên nhân của việc làm trên tất cả là nhờ sự công nhận.

Christiansen nói: "Điều đó đã tạo nên lòng tự trọng của cô ấy. Bánh của chúng tôi từ hai cái đã lên đến bảy mươi mốt cái được bán ra trong một ngày. Vì vậy, tôi nên thưởng cho họ về mặt kinh tế và cả những tình cảm chân thành nữa. Tôi không thể chỉ việc quăng tiền vào mặt họ và mong đợi có được những kết quả như thế".

Có rất nhiều chương trình giải thưởng như thế này và hầu hết các công ty được-lãnh-đạo-tốt đều có thể tổ chức chúng. Một vài chương trình khá giàu trí tưởng tượng. Các khả năng chỉ bị giới hạn khi con người tự phá hủy óc sáng tạo của mình mà thôi. Vì vậy, hãy khen ngợi những người ở SGS-Thomson. Họ là một nhóm đầy sức sáng tạo đấy!

Họ bắt đầu một chương trình giải thưởng đặc biệt gọi là Giải thưởng Chất lượng Nhân sự. Nhân viên được ghi nhận bởi sự xuất sắc, không phải trong lĩnh vực sản xuất, nghiên cứu, phát triển hay chế tạo, mà là trong những mối quan hệ với con người. Bill Makahilahila, giám đốc nhân sự, miêu tả chương trình mà ông sáng tạo ra như thế này: "Chúng tôi có bốn giải thưởng

được trao mỗi quý, cho những nhà quản lý đã có những biểu hiện nhất định trong cách cư xử. Một là giải Đôi Tai Vàng. Chúng tôi thật sự có một giải thưởng với đôi tai vàng được đính trên bảng thưởng. Nó dành cho sự thể hiện những kỹ năng lắng nghe tốt. Nhân viên có thể đề cử người quản lý hoặc một nhân viên khác hoặc bất kỳ ai miễn là có thể hiện những kỹ năng này. Tiếp theo, là giải Cái Lưỡi Bạc. Giải thưởng này dành cho các cuộc trò chuyện đem lại hiệu quả, nó không chỉ là những buổi diễn thuyết trang trọng. Chúng tôi có một giải thưởng độc nhất cho người chiến thắng và điều đó làm cho một cái lưỡi bằng bạc phải xuất hiện thôi. Chúng tôi nghĩ nên thêm một chút hài hước cho hệ thống những giải thưởng bằng cách sử dụng những bộ phận cơ thể khác nhau của con người".

Tất nhiên là không có giải cho Ngón Chân Bự Lười Biếng trên kệ giải thưởng.

Makahilahila tiếp tục: "Chúng tôi có giải thưởng Chia Sẻ Quyền Lực. Đó là giải thưởng cho nhân viên thấy rằng chúng tôi chia sẻ quyền lực với họ như thế nào. Và chúng tôi có giải thưởng thứ tư, giải thưởng chính yếu. Nó được gọi là giải thưởng Nhà Lãnh Đạo. Nó dành cho người nào có đủ tất cả những tố chất tốt nhất – trung thực, chính trực, chân thành – dựa trên một nền tảng chuẩn mực. Người này cũng phải thể hiện những phương thức giao tiếp hiệu quả, kỹ năng nghe, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng xã hội, v.v... Bây giờ, một phần thưởng đặc biệt là khi nhà lãnh đạo bắt tay từng người trên bục trao giải. Và tất cả ý nghĩa ở đây chính là sự tôn trọng con người cũng như không xem thường họ".

Kế tiếp là công ty mỹ phẩm Mary Kay. Đó là một công-ty-không-có-đối-thủ trong cuộc đua sáng tạo ra những giải thưởng

độc đáo. Một trong số những người kiếm tiền nhiều nhất trong năm sẽ nhận được “một chiếc xe Cadillac màu hồng”, vâng, là màu hồng đấy, thưa các bạn. Mary Kay giải thích: “Khoảng ba năm sau khi chúng tôi bắt đầu, chúng tôi đã thực hiện khá tốt. Thật sự là chúng tôi kiếm được một triêu đôla mỗi năm. Tôi cần có một chiếc xe mới vì thế tôi tìm đến chỗ bán xe Cadillac, tôi rút trong ví ra tờ khế ước. Tôi nói với người bán ‘Tôi muốn một chiếc xe Cadillac mới, tôi muốn nó được sơn màu này’”.

Mặt người đàn ông trông tái nhợt. “Ông ta nhìn nó và nói ‘Ôi, Mary Kay, đừng mà, thật sự không phải thế chứ. Để tôi nói cho bà nghe, bà sẽ phải trả tiền sơn lại nó khi nó được mang đến đấy. Bà sẽ không thấy thích nó chút nào đâu’. Tôi nói ‘Làm ơn đi mà, tôi muốn nó màu hồng’. Ông ấy nói ‘Được thôi, nhưng đừng quên là tôi đã cảnh báo bà trước rồi đấy nhé! Đừng có đổ thừa tai họa này cho tôi’.

“Khi nó xuất hiện, thậm chí là trên đường về nhà nó đã gây nên một sự thích thú cho những người lái xe ngang qua nó. Thật đáng kinh ngạc vì nó thật sự làm được điều đó. Bạn có biết cái cảm giác bạn ngồi trong một chiếc xe Lincoln đen bóng ngay chỗ biển cấm hai tiếng đồng hồ và không một ai để cho bạn qua? Hãy lái một chiếc xe Cadillac màu hồng. Bạn sẽ thấy nó đem lại sự tôn trọng và ngưỡng mộ rất đáng kinh ngạc đấy!”.

Đáng nhớ? Phải. Quá mờ nhạt? Không. Chưa từng có ai chê Mary Kay quá mờ nhạt cả.

Bà nói: “Vì người ta thích nó. Người ta nhìn nó như một vật trưng bày bốn bánh và họ muốn biết làm thế nào để có được một cái như thế? Con trai tôi, Richard, là một ‘phù thủy’ tài chính của công ty, tôi đặt một câu hỏi với nó. Tôi hỏi ‘Richard, đặt bút giải quyết vấn đề này dùm mẹ đi và nói cho mẹ biết

người nào có khả năng giành lấy một chiếc xe Cadillac màu hồng?'. Nó nói 'Thật hả mẹ?' và nó đã tìm ra. Nó nói cho chúng tôi mức doanh thu để được xét giải thưởng. Bạn biết đấy, càng treo giải thưởng cao bao nhiêu, thì họ sẽ càng nỗ lực hơn bấy nhiêu. Vì thế, năm đầu tiên, chúng tôi có một người. Năm thứ hai, có năm người. Năm thứ ba, có mười người. Năm thứ tư, có hai mươi người. Sau đó, chúng tôi mở rộng cho bất kỳ ai đạt được một số tiền nhất định và đó là cách chúng tôi duy trì cho tới ngày hôm nay.

"Vì thế, hiện nay, chúng tôi có những chiếc xe trị giá sáu mươi lăm triệu đôla chạy khắp đất nước. Thậm chí khi bạn không hề biết tí gì về công ty mỹ phẩm Mary Kay, bạn thấy một chiếc xe màu hồng nhãn hiệu Salem, Massachusetts thì đó chính là Mary Kay. Ai cũng biết nó. Nó đã trở thành một thương hiệu". Một thương hiệu hữu ích cho công ty và cho cả những nhân viên. Nó nói lên rằng "Bạn là một người siêu đẳng đấy. Bạn đang có một công việc hạng nhất. Cứ tiếp tục thế!".

Chính phủ Hoa Kỳ thì chẳng cho ai chiếc xe Cadillac màu hồng cả, ít nhất là chưa. Nhưng chính phủ Mỹ đã xem sự công nhận sáng tạo như là một hoạt động. Đó là việc thành lập Viện Chất lượng Liên bang.

Viện này được thành lập vào năm 1988 do yêu cầu của tổng thống Reagan. Đó là nhiệm vụ ban đầu trong việc tìm kiếm những cách thức nâng cao năng suất của chính phủ. Nhóm chuyên gia cố vấn được thuê để làm những nghiên cứu và kế hoạch ban đầu cũng đã có những kết luận tương tự những tập đoàn như Corning và Motorola: nếu bạn muốn tăng năng suất, hãy chỉ tập trung vào một điểm duy nhất, đầu tư về mặt chất lượng và cứ tiếp tục như thế. Năng suất sẽ dần dần cao lên. G.

Curt Jones – ủy viên cấp cao của viện nói rằng "Con người là phần quan trọng nhất của cách thức này".

Như là một phần không thể thiếu trong kế hoạch cải thiện chất lượng của Washington, viện bắt đầu chương trình bằng sự công nhận đối với những người làm công và giải thưởng của Tổng thống. Đây là phiên bản của giải thưởng Baldrige về lĩnh vực kinh tế cộng đồng, tin hay không thì tùy, nhưng đó là một sự canh tranh rất quyết liệt. Giải thưởng hàng năm đều dành cho cơ quan thuế của Mỹ IRS ở Ogden, Utah. Đó là giải thưởng dành cho những nhân viên tìm ra được lời giải: làm thế nào để quy trình khai báo thu nhập cá nhân diễn ra nhanh hơn mặc cho sự cắt giảm của ngân sách vốn đã eo hẹp.

Giải thưởng kiểu này chỉ xuất phát từ một ý kiến mà thôi. Hãng hàng không Mỹ đã tìm ra một phương pháp để đề ra một mục tiêu chính xác hơn trong việc khen thưởng nhân viên của hãng. Khách hàng cũng tham gia trực tiếp vào chương trình này. Những người phục vụ cho chuyến bay, hầu hết công việc của họ đều ở trên không, cách xa cả ngàn dặm đối với người giám sát. Hãng hàng không sẽ rất khó để biết đích xác ai làm và không làm công việc một cách xuất sắc. Vướng phải những bắt buộc trong bản hợp đồng đã cam kết, khả năng của hãng bị giới hạn trong việc phải trả cho những nhân viên phục vụ chuyến bay nhất định nhiều hơn những người khác.

Ngài chủ tịch Robert L. Crandall đã đề nghị một phương án sáng tạo cho những vấn đề này. Thành viên đẳng cấp "vàng và bạch kim" thuộc nhóm hành khách đi máy bay thường xuyên sẽ nhận được giấy chứng nhận đặc biệt. Giấy chứng nhận ấy sẽ được đưa cho nhân viên phục vụ để ghi nhận cách làm việc mẫu mực của họ. Nhân viên sẽ được thanh toán theo giấy chứng

nhận, được hưởng những ngày nghỉ và những lợi ích khác. Đó quả là một phương án sáng tạo vừa giúp khách hàng thể hiện sự hài lòng thông qua một việc làm cụ thể vừa động viên các nhân viên phục vụ nữa.

Ý tưởng sử dụng giải thưởng và sự công nhận như là một phần không thể thiếu trong kinh doanh đã không còn mới nữa. Nó xưa như cái thời con người biết nói lời cám ơn vậy.

John Robinson của tập đoàn Fleet Financial Group đã học được điều đó từ một người bạn cũ vài thập niên về trước. "Jim Bender là một thương nhân đã sớm gặt hái thành công trong sự nghiệp. Anh ta kể cho tôi nghe anh ta đã từng làm gì khi suốt ngày cứ đi trên đường và gọi điện thoại. Tối đó, anh ta về quán trọ, bắt đầu lôi ra một chai whisky và một xấp giấy. Anh ta luôn viết những ghi chú cá nhân".

Robinson nói: "Suốt cuộc đời, tất cả những ghi chú cá nhân của anh ấy đều được viết bằng tay. Trong thời kỳ của những chiêu tiếp thị tinh vi, những thư quảng cáo hay những dạng như thế, không có gì có thể ảnh hưởng đến những câu ghi chú được viết nguệch ngoạc kiểu như 'Được, giải quyết tốt đấy,' hay 'Tôi thật sự khâm phục cách mà bạn giải quyết điều đó...'".

Liệu người ta có quan tâm đến những lời ghi nhận ngắn gọn này không? Joyce Harvey của tập đoàn Harmon Associates nghĩ chắn chắn là có. "Chúng tôi có những mẩu ghi chú nhỏ được in để nói 'Cảm ơn. Chúng tôi đánh giá cao những gì bạn đã làm được trong ngày hôm nay'. Khi đi loanh quanh trong văn phòng, tôi nhận ra rằng chúng được đính trên kệ làm việc của họ. Tôi biết rằng họ thường giúp đỡ và đồng nghiệp của họ thì không bao giờ thể hiện lòng biết ơn vì điều đó. Bây giờ thì họ đã có được một câu 'Cảm ơn' đơn giản hoặc 'Tôi đánh giá cao

những việc bạn đã làm’ hay ‘Bạn đã làm cho cuộc sống của tôi dễ thở hơn rồi đấy!’ Nó rất hữu ích đấy”.

Phần thưởng, sự công nhận, lời ca ngợi. Vấn đề không phải nằm ở chỗ bạn làm điều đó như thế nào mà là ban phải làm điều đó nhiều lần. Giá trị cuối cùng của phần thưởng dành cho nhân viên chính là điều này. Dĩ nhiên là tiền tuyệt vời rồi. Nhưng nó không phải là phần thưởng duy nhất có hiệu quả. Nếu bạn có tiền để xài, hãy sử dụng nó một cách thông minh. Phần thưởng dành cho sự xuất sắc. Hãy động viên sự tham gia của nhân viên bằng cách tôn trọng họ.

Và bất kể túi tiền của bạn nhỏ hay lớn, hãy nghe theo lời khuyên trong bài diễn văn của tác giả Florence Littauer. Một ngày nọ, Littauer bất ngờ được mời đến thuyết giảng cho lũ trẻ trong nhà thờ của cô ấy. Trong đầu cô sực nhớ đến một đoạn phúc âm, nhưng rất khó để cho lũ trẻ hiểu được: “Anh em đừng bao giờ thốt ra những lời độc địa nhưng nếu cần, hãy nói những lời tốt đẹp, để xây dựng và làm lợi cho người nghe”.

Littauer làm việc với lũ trẻ, giải nghĩa những từ khó hiểu và cuối cùng đưa ra một lời giải thích rằng cô cảm thấy đã hiểu được đoạn phúc âm này: “Lời nói của chúng ta phải là một món quà” và những đứa trẻ tỏ ra đồng ý. “Một món quà nhỏ. Một cái gì đó mà chúng ta dành tặng người khác. Một thứ gì đó mà họ muốn. Một thứ gì đó mà họ đang cố gắng vươn tới. Họ nghe thấy lời nói của chúng ta, nghiền ngẫm chúng và họ cảm thấy yêu mến nó. Bởi vì lời nói của chúng ta khiến họ cảm thấy tốt đẹp”.

Littauer cứ tiếp tục từng chút một, so sánh lời nói với món quà. Và cô tổng kết lại bài giảng. Cô nói: “Bây giờ, hãy bắt đầu lại từ đầu. Lời nói của ta không nên tệ quá. Chúng nên tốt đẹp.

Chúng dùng để nâng con người dậy, chứ không phải để hạ gục họ. Chúng nên là những từ ngữ mà khi ra khỏi miệng sẽ là những món quà".

Khi cô kết thúc, một bé gái nhảy ra lối đi giữa các dãy ghế, chạy quanh giáo đoàn cất giọng to rõ: "Cô ấy muốn nói là...". Cô bé ngừng lại để thở: "Cô ấy muốn nói rằng những lời nói của chúng ta phải là một chiếc hộp nhỏ bằng bạc đính thêm một chiếc nơ ở trên".

Lời tán dương không chỉ được đón nhận bởi trẻ nhỏ. Mà về lâu dài, nó sẽ tiếp tục là con đường mà nền thương mại thế giới hướng tới.

CON NGƯỜI LÀM VIỆC VÌ TIỀN NHƯNG TRÊN TẤT CẢ LÀ ĐỂ CÓ ĐƯỢC SỰ CÔNG NHẬN, LỜI KHEN NGỢI VÀ PHẦN THƯỞNG XỨNG ĐÁNG.

10
Đối mặt với sai lầm, than phiền và chỉ trích

Không lâu sau khi cuộc Chiến tranh thế giới lần thứ I kết thúc, vào một đêm ở London, tôi đã học được một bài học vô giá. Tôi đã tham dự một bữa tiệc lớn tưởng niệm ngài Ross Smith. Trong lúc dùng bữa, anh chàng ngồi cạnh tôi đã kể một câu chuyện vui nhộn dựa trên lời trích dẫn sau "Có một đấng tối cao quyết định số phận chúng ta, dù chúng ta có cố gắng thay đổi nó đi chăng nữa".

Anh ấy bảo câu trích dẫn đó là từ Kinh thánh. Anh ấy sai rồi! Tôi biết câu trích dẫn đấy là của ai. Tôi biết chắc chắn điều đó. Không có một chút nghi ngờ nào cả. Và để chứng tỏ sự quan trọng cũng như tầm hiểu biết của mình, tôi đã đứng lên sửa sai cho anh ấy. Nhưng anh ấy vẫn kiên quyết giữ nguyên ý kiến của mình.

Anh ấy hét vào mặt tôi: "Cái gì? Của Shakespeare à? Không thể nào! Thật là lố bịch!". Không chút mảy may ngờ vực, anh ta vẫn nghĩ rằng câu trích dẫn ấy là từ Kinh thánh.

Anh chàng kể chuyện ngồi bên phải tôi, còn người bạn cũ Frank Gammond của tôi thì ngồi bên trái. Frank đã dành nhiều năm để học về Shakespeare, cho nên tôi và anh ấy

quyết định hỏi Frank về vấn đề này. Frank lắng nghe rồi bỗng dưng đá chân tôi, sau đó anh ta nói: "Dale, anh sai rồi! Anh ấy mới đúng. Câu đó là từ Kinh thánh".

Tôi không thể để Frank yên. Trên đường về nhà, tôi nói với anh ta: "Frank, anh biết câu ấy là của Shakespeare mà".

Frank trả lời: "Ừ, dĩ nhiên rồi! Trong vở Hamlet, màn năm, cảnh hai. Nhưng Dale à, chúng ta là khách của dịp lễ này mà, tại sao lại cứ cố chứng minh cho anh ta thấy rằng anh ta sai? Điều đó có làm cho anh ta yêu mến anh hay không? Tại sao lại không để anh ta giữ thể diện chứ? Anh ta đâu có hỏi ý kiến của anh đâu. Tại sao lại phải cãi với anh ta nhỉ?".

- DALE CARNEGIE

Barend Hendrik Strydom là một tên giết người máu lạnh, cực kỳ tàn bạo. Strydom là một người Nam Phi da trắng, hắn ta rất tức giận khi những người da đen tiến bộ cuối cùng cũng nổi dậy chống lại nạn phân biệt chủng tộc ở Nam Phi. Vì thế vào một ngày năm 1988, hắn đã quyết định phải làm một cái gì đó. Hắn đã nã súng liên thanh vào đám đông những người biểu tình da đen, hắn bắn trúng chín người đàn ông và phụ nữ, giết chết tám người trong số họ.

Hắn ta bị xử tội, bị kết án và bị đưa vào nhà giam dành cho các tử tù. Mặc dù thế hắn vẫn không hiểu rằng những gì hắn làm là đáng bị phê phán. Hắn nói: "Một người chỉ ăn năn, hối hận khi họ làm điều gì đó sai, còn tôi, tôi không làm gì sai cả".

Mặc dù được giảm nhẹ từ án tử hình xuống tù chung thân, hắn ta vẫn không bận tâm đến sự phản đối kịch liệt của công

chúng đối với những gì mà tội ác của hắn đã gây ra. Hắn nói: “Tôi sẽ giết người lần nữa. Tôi không làm gì sai cả”.

Nếu một tên giết người hung ác không chịu trách nhiệm về tội ác khủng khiếp của hắn thì làm sao mọi người chúng ta chịu thừa nhận những sai sót nhỏ của mình? Bạn có nghĩ là họ vui vẻ nhận lỗi hay sẵn lòng nghe những lời chỉ trích hay không?

Có hai sự thật cơ bản về những sai lầm của chúng ta. Thứ nhất, tất cả chúng ta đều có những sai lầm. Thứ hai, chúng ta thường rất hài lòng khi chỉ ra những lỗi sai của người khác, nhưng nếu một ai đó tìm ra lỗi sai của bạn thì bạn sẽ cực kỳ ghét điều đó!

Khi bị phê bình, Noel Coward cũng dễ tự ái như bất kỳ ai nhưng ít ra ông có được một chút máu hài hước. Nhà soạn kịch người Anh ấy nói: “Tôi quý trọng sự chỉ trích của mọi người chỉ khi nó là một sự góp ý chân thành tuyệt đối”.

Chắc chắn là không một ai thích nhận những lời than phiền, phê bình hoặc những nhận xét khó chịu từ người khác. Tất cả chúng ta đều sẽ “nổi sùng” lên khi bị cho là người phải chịu trách nhiệm. Điều đó quá dễ hiểu. Không gì đụng chạm đến lòng tự trọng như việc bị cho là có một quyết định tồi, quản lý một dự án thất bại hay không đạt được những gì như mong đợi. Và thậm chí còn khó khăn hơn nữa khi những lời chỉ trích đó là đúng sự thật.

Nhưng sai lầm thì lúc nào cũng có, và sẽ nảy sinh những tranh luận. Những lời than phiền – chính đáng hay không chính đáng đều xuất hiện từ ngày này sang ngày khác. Và không phải lúc nào mọi người cũng đạt được mục đích của mình.

Làm thế nào bạn có thể hiểu được rằng mọi người không ai

hoàn hảo cả nhưng rất khó để có thể chấp nhận những sự chỉ trích? Chỉ với một chút rèn luyện và kinh nghiệm từ những mối quan hệ xung quanh, bạn sẽ làm được. Đừng phủ nhận điều hiển nhiên ấy. Dĩ nhiên là không dễ thực hiện tất cả mọi việc nhưng bạn vẫn có thể làm được cái này hay cái kia. Sau một khoảng thời gian, hầu hết mọi người đều nắm vững cách làm đặc biệt này.

Bước đầu tiên là phải tạo ra một bầu không khí mà ở đó mọi người sẵn sàng lắng nghe những lời khuyên và những sự góp ý khéo léo. Hãy nhấn mạnh rằng sai lầm là một phần tất yếu của cuộc sống.

Cách làm hiệu quả để thực hiện thông điệp trên là *tự nhận lấy lỗi lầm của chính mình*. Fred Sievert của công ty bảo hiểm New York Life nói: "Làm gương cho mọi người là một điều hết sức quan trọng. Bạn không thể trông chờ vào người khác nếu bạn không mong đợi được gì từ chính bản thân mình". Không lâu sau khi vào làm trong công ty, Sievert đã có một cơ hội để nói lên lòng tự trọng của ông ấy.

Sievert giải thích: "Lần đó, tôi đã làm cho mọi người hết sức kinh ngạc. Trước khi tôi rời khỏi một ngôi trường quản trị ở Pháp, chúng tôi có những dữ liệu rất quan trọng cần phải trình bày. Đó là kế hoạch năm năm của chúng tôi, nhưng thật tiếc là đã xảy ra một sự nhầm lẫn vì đây là lần đầu tiên tôi làm công việc như thế này. Chỉ trước khi tôi rời khỏi, chúng tôi đã trình bày những số liệu ấy. Tôi đi khoảng hai tuần. Dĩ nhiên là tôi vẫn liên lạc qua voicemail và fax với các nhân viên của tôi. Xảy ra một sai sót lớn và vấn đề ở chỗ tôi đã hiểu sai thời gian cho việc đệ trình này. Tôi đã nghĩ rằng việc trình bày ban đầu chỉ là những số liệu giản đơn đầu tiên. Tôi cứ ngỡ là chúng tôi

còn khá nhiều thời gian để phân tích và thảo luận về những hoạt động quản trị để có thể tìm kiếm được nhiều số liệu hơn. Nhưng hóa ra tôi đã không hiểu được cái quy trình đó và tập số liệu đầu tiên được trình cho hội đồng quản trị và Chủ tịch công ty bị xem là một phiên bản kế hoạch hoàn chỉnh của chúng tôi. Tôi đã không biết điều đó.

Ừ, nó làm nảy sinh một vấn đề to lớn bởi vì những số liệu ấy không tốt lắm, lại không thống nhất nữa. Chúng tôi không phản ánh được vấn đề quản lý và khi tôi rời khỏi Pháp, tôi đã gửi voicemail qua lại nhưng cũng không hiểu chính xác những gì đang xảy ra, chỉ biết là có một sai sót nào đó. Tôi tự nguyện trở lại để giải quyết vấn đề nhưng sếp của tôi lại bảo 'Không cần, chúng tôi đã giải quyết xong rồi!'.

"Khi tôi xem xét lại vấn đề, tôi đã nhận ra sự việc. Sau khi nói chuyện với nhiều người – tôi biết là họ khá sốc – và tôi đã quyết định nói trước cuộc họp như thế này 'Đó là lỗi của tôi. Có vấn đề về truyền đạt thông tin. Nó không phải là vấn đề nhầm lẫn các con số. Đã có sai sót khi truyền đạt thông tin và tất cả là lỗi của tôi'.

"Trong lúc tôi đi, mọi người chỉ trích nhau. Một nhân viên của tôi bảo 'Tại sao các anh lại không nói cho mọi người biết đây là sự cố gắng cuối cùng của chúng ta?'. Và những người khác nói rằng 'Anh lẽ ra nên hiểu đây là sự cố gắng cuối cùng'. Mọi người chỉ trích nhau và tôi trở vào, đứng dậy và nói 'Tất cả là lỗi của tôi. Tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm. Đó là vấn đề truyền đạt thông tin. Và sai sót này sẽ không lặp lại nữa đâu'. Và bạn biết không, câu nói đó đã kết thúc tất cả những lời chỉ trích. Một vài người trong phòng nói 'Không, không, không, nó không phải là lỗi của ông. Đó là lỗi của tất cả mọi người'".

Sẵn lòng nhận lỗi – đó là một trong những cách tốt nhất mà người ta đã từng nghĩ ra để thay đổi tình hình khi trách nhiệm đang bị mổ xẻ cho từng người. Hãy là người đầu tiên đứng ra nhận lỗi. Những người khác sẽ hướng về bạn và động viên bạn: "Không sao đâu, không đến nỗi quá tệ đâu; chẳng có vấn đề gì cả; *họ* cũng có lỗi nữa; rồi mọi việc cũng sẽ ổn mà".

Hãy thử sử dụng một cách làm ngược lại – khiển trách người khác về điều gì đó – thật nhanh họ sẽ bắt đầu cãi với bạn, họ sẽ ra sức bảo vệ và chứng tỏ những gì họ làm là đúng đắn. Tâm lý của con người là như vậy đấy, có buồn cười không?

Điều đó đúng với tất cả các mối quan hệ - trong công ty, gia đình hoặc trong một nhóm bạn. Và cũng đúng trong mối quan hệ với khách hàng hay với những người bán hàng.

Khi khách hàng không hài lòng về một sản phẩm hay dịch vụ nào đó, sự nhận lỗi nhanh chóng và đầy thuyết phục thường mang lại nhiều thành công ngoài mong đợi. John Imlay đã khám phá ra điều đó khi ông ấy vô tình làm cho một người khách hàng quan trọng khó chịu. Imlay – Chủ tịch tập đoàn phần mềm Dun & Bradstreet nhớ lại: "Hồi năm 1987, tôi phải diễn thuyết trên bờ biển phía Tây của nước Mỹ trước một nhóm các Chủ tịch tập đoàn, tôi đoán có khoảng một trăm người. Nó diễn ra bên ngoài khách sạn bãi biển Laguna. Để mở đầu bài thuyết trình, tôi nói về những cái đã qua và những cái đang phát triển 'Thời kỳ của Noriega đã qua, nền dân chủ đang phát triển'. Một vài thứ tương tự như thế và câu cuối cùng là 'Những chú Ninja rùa đang được ưa chuộng, thế chỗ cho Ken và Barbie'. Mọi người đều cười ngoại trừ một anh chàng – một trong những khách hàng chủ chốt của tôi. Anh ấy là Chủ tịch của Mattel.

"Trước khi trở về văn phòng, tôi nhận được một lá thư. Trong đó viết rằng 'Tôi thật sự rất thích buổi nói chuyện của ông nhưng ông đã phát biểu một câu mà tôi muốn ông rút lại'. Anh ta tiếp tục với một lập luận sắc bén và cuối cùng kết luận rằng doanh thu của Barbie cao hơn tổng doanh thu tất cả các công ty của tôi cộng lại. Tôi đã viết một lá thư xin lỗi cho anh ấy và cho cả Barbie. Anh ấy không xem điều đó là buồn cười đâu".

Imlay có dừng lại ở đó không? Chắc chắn là không. Ông ấy nói: "Trong nhiều năm, tôi vẫn giữ lá thư của anh ấy và xem nó như một bài học nhớ đời. Khi thực hiện bất kỳ bài diễn thuyết nào, tôi đều nhắc nhở khán giả phải thông cảm và để ý đến những vấn đề của khách hàng. Khách hàng thật sự rất thích sự quan tâm này. Tôi cho họ xem lá thư và kể cho họ nghe như thế nào mà tôi có nó.

"Một ngày nọ, tôi có buổi nói chuyện tại Waldorf-Astoria ở New York và Chủ tịch tập đoàn Mattel cũng có ở đó. Tôi diễn thuyết mà không biết anh ấy đang ngồi ở hàng ghế khán giả. Trong lúc tôi nói, một ai đó đã chuyển cho tôi một lời nhắn về việc Chủ tịch tập đoàn Mattel đang có mặt ở đây. Tôi đã mời anh ấy đứng dậy và anh ấy bước lên bắt tay tôi. Sau đó anh ấy gửi cho tôi một lá thư ngắn nói rằng tất cả mọi chuyện có thể bỏ qua và suốt từ đó đến giờ, anh ấy vẫn là một người khách hàng thật sự hài lòng về công ty chúng tôi".

Bài học rút ra là: Hãy nhận lỗi của bạn trước khi người khác có cơ hội chỉ ra chúng. Hãy vui vẻ chấp nhận chúng nếu bạn có thể. Đừng bao giờ cố gắng biện bạch rằng sự ảnh hưởng của những sai lầm đó là rất nhỏ. Fred Sievert nói: "Một người lãnh đạo phải có trách nhiệm đối với những sai sót của họ. Điều

tồi tệ nhất mà bạn có thể làm là bắt đầu đổ lỗi cho người khác. Chính bản thân bạn phải chịu trách nhiệm". Hay như Andrés Navarro nói: "Nếu một tổ chức có thể thừa nhận những thiếu sót của mình thì đó chính là sự khuyến khích, động viên mọi người can đảm hơn".

Bước thứ hai để đối mặt với những sai lầm là: *Suy nghĩ thật kỹ trước khi bạn phê bình hay đổ lỗi cho người khác*. Nếu họ biết rằng họ là người có lỗi, biết được họ sai như thế nào, vì sao lại sai và phải làm thế nào để sai lầm ấy không lặp lại nữa thì chúng ta không cần phải nói gì cả. Sẽ không có ích gì khi chúng ta khiến mọi người cảm thấy tồi tệ hơn nữa.

Những nhân viên tận tụy luôn mong muốn thực hiện tốt mọi nhiệm vụ của mình. G. Curt Jones – lãnh đạo cấp cao của Viện Chất lượng Liên bang nói: "Mọi người không đến làm việc chỉ để làm rối tung mọi thứ. Họ muốn có cảm giác được cần đến. Họ muốn thật nhiệt tình với công việc". Những người lãnh đạo kinh doanh hiểu được điều này sẽ nhận ra tính tiêu cực của những lời chỉ trích.

Điểm này có thể giúp ta tránh được trò-chơi-đổ-lỗi-cho-nhau và Chủ tịch tập đoàn Analog Devices, Ray Stata đã hiểu được tất cả điều đó. Stata quan sát thấy rằng: "Có một câu hỏi theo bản năng luôn được đưa ra khi có sai sót là 'Người nào phải chịu trách nhiệm đây?'. Đó là cái mà con người thường nghĩ đến. Bạn muốn tìm ra người phải chịu trách nhiệm và muốn bàn về những sai sót đó".

Stata đang cố gắng làm cho Analog Devices không bị vướng vào những khiển trách không cần thiết nữa. Ông ấy nói: "Một trong những thứ tôi muốn cắt bỏ là việc lên lớp, giáo điều trong tổ chức. Tất cả chúng ta đều có xu hướng làm điều đó. Bạn

biết đó, chúng ta thường ái ngại và đổ lỗi khi công việc diễn ra không đúng. Bây giờ, tôi nghĩ một trong những điều cần thực hiện là tôi phải làm gương cho việc biến những lời phàn nàn thành những yêu cầu và những lời góp ý.”

Bạn phải tự hỏi bản thân mình “Tôi đang cố gắng để đạt được điều gì đây?”. Stata nói: “Cuối cùng thì cái mà bạn muốn là có được một hoạt động hiệu quả để làm cho chỗ này tốt hơn chứ không phải nói về người nào sai hay ai phải chịu trách nhiệm”. Mục tiêu quan trọng nhất là giải quyết được vấn đề này.

Jack Gallagher đã mắc phải một sai lầm nghiêm trọng thuộc trách nhiệm của ông ấy. Gallagher là Chủ tịch của bệnh viện Đại học North Shore – một bệnh viện có 755 giường bệnh và liên kết với Hội y khoa trường Đại học Cornell. Trong khi North Shore đã phát triển nhiều năm thì bệnh viện này lại gặp vấn đề với cái nhà bếp chỉ thích hợp cho 169 giường bệnh.

Cho đến khi phải xây mới lại cái nhà bếp, Gallagher mới yêu cầu một trợ lý phụ trách công việc này. Ông ấy đưa cho anh ta hai lời khuyên: thuê một người tư vấn về chỗ để xe và thuê một người tư vấn về thực đơn ăn uống.

Gallagher nhớ lại: “Tôi đã không thể theo dõi kế hoạch này hằng ngày. Vì vài lý do gì đó, anh ta đã không dùng người tư vấn chỗ để xe và cả người tư vấn thực đơn nữa. Vì thế chúng tôi bị mắc kẹt giữa việc xây dựng cái nhà bếp mới với việc dẹp bỏ cái nhà bếp cũ”.

Đến lúc Gallagher nhận ra điều đó thì việc xây dựng đã được tiến hành và hàng triệu đô đã bị tiêu tốn. Lúc ấy đã quá trễ để thay đổi kế hoạch. Không ai hài lòng với kết quả thế này cả. Nhà bếp mới thì quá nhỏ, thức ăn thì không đủ chất dinh dưỡng và danh tiếng của bệnh viện thì bị sa sút.

Gallagher có lẽ sẽ cho người trợ lý đó thôi việc. Ông ta có lẽ sẽ chỉ trích anh ấy trước mặt mọi người. Nhưng làm như thế có lợi gì không? Sự trách mắng của mọi người có thể làm cho miếng thịt cừu hay món gà nướng ngon hơn à? Nó có thể làm cho mấy hạt đậu tây giữ được độ nóng không?

Gallagher nói: “Bạn không cần phải chỉ tay vào người khác rồi đổ lỗi cho họ. Cái mà chúng tôi cần làm là sửa chữa lại hệ thống nhà bếp đó. Chúng tôi phải làm cho nó tốt hơn. Chúng tôi phải nhìn lại và hỏi rằng ‘Chúng ta có thể giải quyết việc này như thế nào đây?’. Việc chỉ trích sẽ không giúp chúng tôi đến gần hơn với câu trả lời đâu”.

Sự lan rộng của việc chỉ trích và đổ trách nhiệm sẽ khiến cho mọi người cảm thấy xấu hổ và không dám ngẩng mặt lên. Những ai nhận phải sự chỉ trích quá khắt khe sẽ khó mà mạo hiểm hơn, sáng tạo hơn và dũng cảm làm những cái mà trước đây chưa ai làm. Ngay sau đó tổ chức ấy sẽ mất đi một phần tiềm năng quan trọng của nhân viên mình.

Khái niệm này đã được áp dụng vào quá trinh nhận-xét-nhân-viên của tập đoàn Mary Kay. Mục đích là giải quyết vấn đề chứ không phải là chỉ trích hay xét xử. Richard Bartlett – Phó chủ tịch của Mary Kay nói: “Chúng tôi không gọi đó là đánh giá hiệu quả làm việc mà là nâng cao hiệu quả làm việc”. Tại sao nhỉ? Bartlett nói tiếp: “Tôi không muốn ngồi một chỗ và phán xét người khác. Tôi muốn biết làm thế nào để tôi có thể giúp bạn khá hơn. Điều quan trọng là việc bạn ngồi xuống và thảo luận về công việc của bạn ở Mary Kay. Theo quan điểm của bạn, bạn cần phải làm gì để phát triển trong tương lai?”. Đó chính là một kiểu thái độ hợp tác có thể mời gọi và động viên sự đổi mới trong nhân viên của bạn.

Theo David Luther – Chủ tịch tập đoàn Corning: "Những người biết cách chấp nhận sự chỉ trích là những người thật sự muốn hoàn thiện bản thân mình. Đôi khi những người dễ sửa đổi nhất chính là những người ở vị trí cao. Họ sẵn sàng chấp nhận những lời chỉ trích để tăng thêm 5% lợi nhuận. Một trong những lợi thế của người Nhật Bản là họ luôn trân trọng những sai lầm của mình. Họ xem việc tìm ra sai sót như một kho báu bởi vì nó chính là chìa khóa thúc đẩy sự phát triển sau này".

Tất cả chúng ta đều đồng ý rằng: Không ai thích nhận sự chỉ trích nhưng lại có nhiều người thích chỉ trích người khác. Đổ lỗi cho ai đó hiếm khi giúp ta giải quyết được vấn đề.

Tuy nhiên cũng có những trường hợp ngoại lệ, điều đó hiển nhiên mà. Thỉnh thoảng mọi người cũng cần phải được góp ý và phê bình. Nếu đó là một yêu cầu cấp bách, đáng báo động hay sai sót ấy cứ thường xuyên mắc phải thì cần phải có người lên tiếng. Sau khi đã cân nhắc kỹ, bạn quyết định sẽ phải thảo luận về những sai lầm đó, thì nên nhớ *phê-bình-một-cách-có-tôn-trọng*.

Tiếp theo là bước thứ ba: Hãy tiếp cận vấn đề thật nhẹ nhàng và cất bỏ tất cả những uy lực. Hãy tự kiềm chế bản thân và làm theo một vài cách thức cơ bản, bạn sẽ yên tâm rằng những lời nói của bạn luôn được mọi người cởi mở lắng nghe.

Hãy tạo một bầu không-khí-sẵn-sàng-tiếp-nhận cho những gì mà bạn muốn nói. Trong khi mọi người chẳng ai thích nghe những điều không hay về mình thì họ lại sẵn sàng tiếp thu ý kiến của bạn nếu bạn đề cập đến cả việc họ làm đúng bên cạnh việc họ làm sai.

Dale Carnegie nói: "Một quá trình phê bình cần phải bắt đầu từ những lời khen ngợi và những sự đánh giá chân thành".

Mary Poppins cũng có suy nghĩ tương tự khi cô hát "Một muỗng đường luôn giúp cho những viên thuốc bớt đắng hơn".

Andrés Navarro của SONDA, S.A. đã tìm ra cách thể chế hóa một phương thức nhẹ nhàng, thoải mái hơn trong việc phê bình người khác. Hiện tại, công ty ông ấy đang áp dụng quy tắc "3 và 1". Navarro giải thích: "Chúng tôi cố gắng phê bình càng ít càng tốt. Chúng tôi có một điều luật như sau: Nếu bạn làm việc cho công ty và cảm thấy rằng một ai đó làm việc không tốt, đừng vội nói gì cả. Hãy viết điều ấy ra giấy. Một khi bạn khám phá đủ ba điều tốt về người đó, về các chính sách, luật lệ hay thói quen của công ty thì bạn sẽ có quyền chỉ trích và phê bình họ". Thật là một cách thức tuyệt vời.

Một cách làm khác nữa là sử dụng sự động viên và khuyến khích mọi người. Hãy làm cho những sai sót trở nên dễ dàng sửa chữa hơn. Đây cũng là phương châm được thực hiện bởi Fred Sievert của công ty New York Life. Ông ấy gọi đó là "phương pháp bánh sandwich", dùng cho việc phê bình và chỉ trích. Sievert nói: "Tôi bắt đầu bằng việc nói về những thành công mà nhân viên của tôi đã đạt được. Vào giữa buổi trò chuyện, chúng tôi bàn về những vấn đề cần được phát triển. Và cuối cùng, chúng tôi kết thúc bằng việc đánh giá tầm quan trọng của anh ấy ở New York Life. Phương pháp này rất hiệu quả. Tôi có một người sếp, ông ấy đã áp dụng cách làm này với tôi và lúc ấy, tôi bước ra khỏi phòng vừa gãi đầu vừa nói 'Này! Tôi thật sự cảm thấy rất ổn khi nhận một lời khiển trách nhẹ nhàng như vậy'".

Bên cạnh đó, việc biết được mình phải tránh những điều gì cũng hết sức quan trọng. Đừng bao giờ tranh cãi, sỉ nhục và mắng nhiếc người khác. Nếu tranh cãi với họ, bạn sẽ thất bại

đấy. Bạn sẽ mất bình tĩnh và đi chệch mục đích của bạn. Đáng kể hơn, bạn sẽ không đạt được mục tiêu của mình là: trò chuyện, thuyết phục và thúc đẩy họ.

Như Dale Carnegie đã nói: "Chỉ có duy nhất một cách có thể nhận được những điều tốt nhất từ một cuộc tranh cãi là hãy tránh nó đi. Tránh xảy ra tranh cãi cũng như việc bạn tránh những con rắn chuông và những vụ động đất. Chín trên mười cuộc tranh cãi đều kết thúc bằng việc mỗi người càng kiên quyết cho rằng mình là đúng".

Hãy để cho người khác giữ thể diện bằng bất cứ giá nào. Điều đó có nghĩa là nên nhún nhường một chút khi thảo luận, đừng đề cập trực tiếp đến sai sót và nên hỏi thăm họ thay vì đưa ra những mệnh lệnh. Nếu có thể, hãy giữ lại sự phê bình ấy vào một ngày khác. Dù bạn có chọn cách làm nào đi nữa thì chúng đều có cùng một mục tiêu là: bạn nhẹ nhàng hơn, nhún nhường hơn và đừng quá công kích người khác. Mặc cho họ có hoàn toàn đồng ý với nhận xét của bạn hay không, nhưng với cách xử sự khéo léo như thế cũng đã chứng tỏ cho họ thấy rằng bạn hoàn toàn xứng đáng với vị trí hiện giờ. Nhưng nếu thái độ của bạn quá nặng nề, nếu bạn dùng những từ như *đúng – sai*, *thông minh – ngu ngốc* thì bạn sẽ không bao giờ thuyết phục được ai cả.

Wolfgang Schmitt của tập đoàn Rubbermaid nói: "Chúng tôi đã từng nhận rất nhiều lời than phiền. Một nửa những than phiền ấy là từ người tiêu dùng. Họ mua nhầm hàng giả và tưởng rằng nó là của chúng tôi. Vì thế họ đã viết thư cho chúng tôi. Phương châm của chúng tôi chỉ đơn giản là viết một lá thư cá nhân cho họ và nói rằng 'Chúng tôi đã tìm hiểu kỹ vấn đề rồi. Chúng tôi có rất nhiều đối thủ cạnh tranh và họ đã nhái theo

sản phẩm của chúng tôi. Bạn chỉ nhầm lẫn một chút xíu thôi. Chúng tôi mong rằng bạn sẽ thấy được những khác biệt về chất lượng hàng hóa. Và hãy thử dùng sản phẩm chính hãng của chúng tôi miễn phí nhé'.

"Chúng tôi gửi cho họ một sản phẩm khác thay thế cái mà họ đã phàn nàn. Và chúng tôi cho đó là một cách làm tuyệt vời để chứng tỏ giá trị thật sự của sản phẩm ở Rubbermaid".

Một sự thuyết phục nhẹ nhàng luôn có hiệu quả hơn việc la hét và chăm chăm đổ lỗi cho nhau. Khi bạn cần nhắc nhở bản thân về điều này thì hãy nhớ lại câu chuyện ngụ ngôn của Aesop. Câu chuyện kể về cuộc thi đấu giữa thần gió và thần mặt trời, hai vị thần này đã thách đấu với nhau xem ai mạnh hơn ai. Thần gió là người đề nghị tranh tài và trong lúc đó thần thấy một người đàn ông đang đi trên đường, thế là thần thách rằng: ai làm cho người đàn ông kia cởi bỏ chiếc áo khoác sớm nhất sẽ là người chiến thắng. Thần mặt trời đồng ý và thần gió là người thi trước. Thần gió thổi rất mạnh, rất mạnh tạo nên cả bão táp. Thế nhưng thần gió thổi càng mạnh thì người đàn ông lại càng giữ chặt chiếc áo của mình hơn.

Khi thần gió bỏ cuộc, thần mặt trời có cơ hội để thể hiện sức mạnh của mình. Thần sưởi ấm cho người đàn ông, không khí trở nên ấm dần và đến một lúc, người đàn ông lau mồ hôi trên trán và cởi áo khoác ra. Thần mặt trời đã nói cho thần gió nghe một bí quyết: Hòa nhã và thân thiện mạnh hơn cả áp lực và giận dữ. Phương châm đó cũng được áp dụng cho các khách hàng, nhân viên, những người đồng nghiệp và bạn bè.

Dale Carnegie có giảng dạy cho một cậu sinh viên là nhân viên thu thuế. Cậu ấy tên là Frederick Parsons. Có một lần, cậu ấy tranh cãi với một nhân viên IRS về việc phân loại số nợ chín

mươi đôla. Parsons cho rằng số tiền ấy là một món nợ không được trả, vì thế nó không được xem là phần thu nhập bị đánh thuế. Người nhân viên ấy thì lại khăng khăng bảo rằng số tiền ấy phải bị đánh thuế.

Parsons chẳng làm được gì. Cậu ấy đã thử dùng một cách khác: "Tôi quyết định không tranh cãi nữa, tôi thay đổi chủ đề và thể hiện sự tôn trọng ông ấy. Tôi đã nói 'Tôi cho rằng đây chỉ là một vấn đề nhỏ so với những quyết định quan trọng và khó khăn mà ông phải giải quyết. Tôi đang tự học các hệ thống thuế qua sách trong khi ông có đầy đủ các kiến thức từ kinh nghiệm và thực tiễn. Thỉnh thoảng tôi ước gì mình cũng có được một công việc như ông. Điều đó sẽ dạy cho tôi nhiều thứ lắm'. Cách làm này thật sự có ý nghĩa".

Kết quả thế nào? "Người thanh tra viên ngồi thẳng lên, chồm người về phía trước và nói hàng giờ về công việc của ông ấy, về những vụ gian lận khôn ngoan mà ông ấy đã từng phát hiện. Giọng nói của ông từ từ trở nên thân thiện và ông ấy nhanh chóng kể về những đứa con của mình. Trước khi ông ấy ra về, ông bảo tôi rằng ông sẽ xem xét kỹ lại thắc mắc của tôi và đưa cho tôi câu trả lời vài ngày tới. Ba ngày sau, ông ấy đã gọi điện đến văn phòng tôi và báo cho tôi biết ông ấy đồng ý với ý kiến của tôi là món tiền đó không bị đánh thuế".

Cái gì đã làm thay đổi suy nghĩ của người thanh tra thuế? Carnegie viết: "Người thanh tra thuế ấy đã thể hiện một trong những điểm yếu thường gặp của con người. Ông ấy muốn có cảm giác mình là người quan trọng. Khi Parsons tranh cãi với ông ấy, ông ấy đã chứng tỏ tầm quan trọng của mình bằng cách lớn tiếng bảo vệ uy quyền của mình. Nhưng ngay khi tầm quan trọng của ông ấy được thừa nhận, tranh cãi chấm

dứt thì ông ấy có cơ hội thể hiện lòng tự trọng và cái tôi của mình. Ông ấy trở thành một con người biết cảm thông và hết sức chân thành".

HÃY NHANH CHÓNG NHẬN LẤY SAI SÓT VÀ TỪ TỪ XEM XÉT VIỆC PHÊ BÌNH NGƯỜI KHÁC. NHƯNG TRÊN HẾT, HÃY TỎ RA THẬT KHÉO LÉO VÀ TẾ NHỊ.

11
Thiết lập mục tiêu

Ở tuổi hai mươi ba, tôi là một trong số những người bất hạnh nhất New York. Tôi kiếm sống bằng nghề bán xe tải, và tôi chẳng biết làm cách nào cho một chiếc xe tải vận hành. Nhưng điều đó vẫn chưa đủ: vấn đề là tôi lại không muốn biết điều đó. Tôi xem thường công việc này, tôi chán phải sống trong một căn phòng rẻ tiền lổn ngổn gián ở phía đông đường số 56. Tôi vẫn còn nhớ vào mỗi sáng, khi tôi lấy một chiếc cà vạt mới từ chùm cà vạt treo trên tường, bọn gián cứ túa ra từ mọi phía. Tôi ghét cái cảnh phải ngồi ăn trong một nhà hàng rẻ tiền và bẩn thỉu, tồi tệ hơn là những con gián cũng "xâm chiếm" nơi này. Mỗi tối, tôi lại về nhà một mình với cái đầu đau nhức – cơn nhức đầu được sinh ra và nuôi dưỡng bởi thất vọng, buồn phiền, cay đắng, và phiến loạn. Tôi trở nên điên loạn vì những ước mơ mà mình ấp ủ thuở trung học giờ trở thành ác mộng. Cuộc sống là vậy sao? Đây là những cuộc phiêu lưu đầy ý nghĩa mà tôi đã từng háo hức chờ đợi sao? Đây là tất cả cuộc sống của tôi sao – làm một công việc mà bản thân mình xem thường và không hề có tương lai? Tôi mong muốn được đọc, được viết những quyển sách mà tôi hằng mơ ước thời còn đi học.

Tôi biết rằng tôi có đủ mọi thứ để có thể đạt được ước mơ của mình và chẳng có gì để mất bằng cách từ bỏ công việc đang làm. Tôi không thích kiếm nhiều tiền nhưng tôi lại yêu thích việc tạo nên cuộc sống mới. Vào giây phút đó, tôi đã đi đến Rubicon và có quyết định cho bản thân mình – một quyết định đã làm thay đổi hoàn toàn tương lai của tôi. Nó làm phần còn lại của cuộc đời tôi trở nên hạnh phúc và nhận được nhiều hơn cả những mong đợi của tôi.

Quyết định của tôi là: từ bỏ công việc mà mình đang miễn cưỡng làm và dành bốn năm để theo học trường Sư phạm tại Warrensburg, Missouri để chuẩn bị cho việc giảng dạy. Tôi mở các lớp học dành cho người lớn vào buổi tối. Nhờ đó tôi có thời gian rảnh vào buổi sáng để đọc sách, chuẩn bị giáo án, viết tiểu thuyết và truyện ngắn. Tôi muốn "sống để viết và viết để sống".

- DALE CARNEGIE

Dale Carnegie chưa từng bao giờ viết một tiểu thuyết xuất sắc nhưng ông được biết đến với tư cách là một nhà giáo, một doanh nhân và một tác giả của những trang sách về mối quan hệ giữa con người đã tạo nên cảm hứng cho độc giả trên khắp thế giới. Ông đã thực hiện điều này bằng cách đề ra mục tiêu cho bản thân, thay đổi chúng cho phù hợp với hoàn cảnh và cố gắng không bao giờ chủ quan với những gì mình sẽ đối mặt sắp tới.

Mary Lou Retton chỉ là một học sinh trung học đến từ West Virginia, một bang mà chưa một lần tổ chức một hội thao đỉnh cao.

Cô cho biết: "Tôi là vận động viên số một của bang đấy". Cô là một bé gái mười bốn tuổi nhỏ nhắn tham gia tranh giải tại Reno, Nevada. Đó là ngày mà Bela Karolyi, huấn luyện viên thể dục dụng cụ tài năng người Romani đã từng dẫn dắt Nadia Comaneci đến với chiếc huy chương vàng Thế vận hội đã đến với Mary Lou.

Retton nhớ lại: "Karolyi là ông vua của thể dục dụng cụ. Ông ấy tiến tới bên tôi và vỗ nhẹ vào vai tôi. Thật là một người đàn ông to lớn – khoảng hơn một mét chín. Ông ấy đến và nói bằng giọng Romani "đặc sệt" 'Mary Lou! Hãy đi với tôi và tôi sẽ biến em thành nhà vô địch Thế vận hội'".

"Vâng, tất nhiên rồi" là suy nghĩ xuất hiện ngay trong đầu Retton.

Trong tất cả các vận động viên tại nhà thi đấu Nevada, Bela Karolyi đã lưu ý tới cô bé. Retton nhớ lại: "Chúng tôi cùng ngồi xuống rồi nói chuyện. Ông ấy nói với cha mẹ tôi 'Xin hãy nghe tôi nói, không có gì bảo đảm rằng Mary Lou sẽ tham gia đội tuyển Thế vận hội, nhưng tôi tin cô bé sẽ đoạt được danh hiệu mà đội có thể đoạt được'".

Đó chính là mục tiêu! Từ thuở nhỏ, Mary Lou đã ấp ủ mơ ước một ngày nào đó cô sẽ được thi đấu tại Thế vận hội. Nhưng khi nghe những lời trên thốt ra từ miệng người đàn ông quan trọng ấy – Retton nhận ra rằng đó chính là động lực làm cho mục tiêu của cô vững vàng hơn.

Cô nói: "Đó là một thử thách to lớn đối với tôi. Tôi phải xa gia đình, bạn bè và sống cùng với một gia đình mà tôi chưa từng gặp mặt trước đó, tập luyện cùng những người mà tôi chưa từng biết. Điều này khiến tôi có thêm sức mạnh để cố gắng

nhiều hơn nữa. Tôi lo sợ và không biết mình phải làm gì. Nhưng tôi cũng cảm thấy thú vị lắm. Người đàn ông này muốn đào tạo tôi – một cô gái bé nhỏ ở Fairmont, West Virginia. Tôi đã được phát hiện".

Và cô đã không làm cho Karolyi thất vọng. Khoảng hai năm rưỡi sau, Mary Lou Retton đạt được hai điểm mười tuyệt đối và giành huy chương vàng Thế vận hội môn thể dục dụng cụ cho nước Mỹ – chiến thắng đó đã được khắc ghi trong tim của tất cả mọi người.

Mục tiêu tạo cho chúng ta một điều gì đó để cố gắng. Nó khiến ta phải nỗ lực hết sức. Đồng thời cũng là thước đo thành công của bản thân.

Vì vậy, hãy lập ra mục tiêu – những mục tiêu đầy thách thức nhưng cũng đầy thực tế, những mục tiêu rõ ràng và có thể xác định được, những mục tiêu cho cả tương lai gần và tương lai xa.

Khi bạn đạt được mục tiêu của mình, hãy dành một giây để biểu dương bản thân. Rồi hãy dùng tất cả sức mạnh, nghị lực và cả sự táo bạo để vươn tới mục tiêu kế tiếp.

Eugene Lang, một nhà hảo tâm tại New York đã tổ chức một buổi lễ tổng kết cho các em học sinh lớp sáu tại PS 121. Lớp học này gồm những em học sinh không hề có hy vọng đậu vào một trường cao đẳng. Trên thực tế, hy vọng hầu hết những em học sinh này có thể tốt nghiệp trung học cũng là rất nhỏ nhoi. Nhưng đến cuối buổi lễ, Lang đã có một tuyên bố bất ngờ "Đối với các học sinh tốt nghiệp được trung học, tôi đoan chắc rằng các em sẽ nhận được sự hỗ trợ tiền bạc cho việc học cao đẳng".

Bốn mươi bốn trên bốn mươi tám em học sinh tại lớp sáu

hôm ấy đã tốt nghiệp trung học và có bốn mươi hai em tiếp tục học cao đẳng. Để nhận định rõ hơn, hãy nhớ rằng bốn mươi phần trăm các em học sinh tại khu phố nghèo này chưa từng tốt nghiệp trung học chứ đừng nói gì đến việc vào cao đẳng.

Nếu chỉ có mỗi số tiền hỗ trợ thì chưa đủ để tạo nên thành quả này. Lang còn đảm bảo cho các học sinh nhận được những sự giúp đỡ cần thiết cho quá trình học tập. Các em được giám sát và hỗ trợ trong suốt sáu năm cuối của trung học. Một mục tiêu rõ ràng, đầy thách thức nhưng vẫn nằm trong tầm tay của các em đã cho các em một cơ hội để hình dung ra một tương lai mà các em chưa từng nghĩ tới. Và bằng cách tưởng tượng cho riêng mình, các em có thể biến những ước mơ thành sự thật.

Theo cách nói của Harvey Mackay – tác giả của những cuốn sách kinh doanh nổi tiếng thì "Mục tiêu là một giấc mơ có hạn định".

Howard Marguleas – chủ tịch công ty sản xuất Sun World là một người thuộc thế hệ những người trồng trọt mới ở California. Ông đã thực hiện điều này bằng cách thiết lập và hoàn thành các mục tiêu nối tiếp nhau. Trong nhiều năm, Marguleas đã chứng kiến việc kinh doanh nông nghiệp lên xuống thất thường, rất khó dự đoán và kiểm soát – lúc thì phát đạt, lúc thì tụt dốc. Ít nhất đó là cách mà mọi người miêu tả hoạt động của ngành kinh doanh rau quả.

Nhưng Marguleas đặt ra một mục tiêu: phát triển một hình thức sản xuất mới và độc nhất để có thể đứng vững trước những thay đổi của nhu cầu tiêu thụ. Marguleas lập luận: "Việc kinh doanh này hoàn toàn không khác biệt với hoạt động điền trang.

Khi thị trường xuống dốc, nếu bạn không có những sản phẩm đặc sắc và mang tính khác biệt thì bạn sẽ phải đối mặt với một vấn đề nghiêm trọng. Trong nông nghiệp cũng thế, nếu bạn cũng kinh doanh rau diếp, cà rốt hay cam như bao người khác thì bạn chỉ ăn nên làm ra khi thị trường đang thiếu mặt hàng này. Còn không thì bạn sẽ gặp khó khăn đấy. Điều mà chúng tôi đang cố gắng là thay đổi một cách linh hoạt và tìm kiếm những cơ hội để tạo nên sự khác biệt trong thị trường".

Đó cũng chính là ý tưởng cho sự ra đời của những loại tiêu chất lượng cao. Vâng, tiêu chất lượng cao! Marguleas đoan chắc rằng nếu anh có thể trồng được loại tiêu có mùi vị tuyệt hơn những loại tiêu thông thường thì dù cho biến động của thị trường như thế nào, các cửa hàng tại Mỹ cũng sẽ sẵn sàng tích trữ chúng trong kho.

Và ông ấy đã làm như vậy, khai sinh ra thương hiệu tiêu Le Rouge Royal. Marguleas nói: "Đó là một loại tiêu dài, có ba thùy. Bạn biết đấy, chúng tôi được bảo rằng 'Anh cần phải có tiêu chuông và tiêu vuông để bán'. Nhưng chúng tôi đã một lần nếm thử chúng và nắm rõ màu sắc, hương vị và mọi thứ về loại tiêu này. Chúng tôi hiểu rằng nếu biết cách quảng bá, giới thiệu và mua bán thích hợp cũng như tạo dựng một thương hiệu cho giống tiêu này, mọi người sẽ muốn dùng nó. Và một khi khách hàng đã nếm thử, họ sẽ tiếp tục mua nữa".

Điều đó đã dạy cho Marguleas rằng "Không bao giờ ngừng tìm kiếm cái mới. Đừng hài lòng với những gì mình đang làm. Luôn cố gắng tìm kiếm một cách thức, một con đường mới để phát triển những thứ mình đang thực hiện cho dù nó có đi ngược với những truyền thống của một ngành nghề nào đi chăng nữa".

Những người thất bại trong việc thiết lập mục tiêu cho bản thân sẽ trở thành những "me-too" của thế giới theo cách gọi của Marguleas. "Me-too" là những người chỉ biết làm nhưng không có khả năng chỉ huy. Họ có thể làm việc rất tốt khi mọi chuyện bình yên. Nhưng khi sóng gió xuất hiện thì chắc chắn họ sẽ bỏ cuộc.

Marguleas đã chỉ ra vài điều ở đây. Những người thiết lập ra những mục tiêu – những mục tiêu tuy đầy thử thách nhưng vẫn có thể hoàn thành được – là những người nắm rõ tương lai của họ, là những người có thể vươn tới các giá trị đột phá.

Công ty sản xuất giày thể thao Reebok International đã xây dựng một mục tiêu hợp tác thật hoành tráng, đó là săn đón Shaquille O'Neal. Nhưng mọi chuyện không tiến triển dễ dàng. Có rất nhiều công ty lớn cũng đang theo đuổi O'Neal để mời anh làm người đại diện cho họ.

Paul Fireman, chủ tịch Reebok cho biết: "Chúng tôi thuyết phục O'Neal rằng sẽ đem đến cho anh ấy những cam kết tốt nhất, sẽ dành riêng cho anh một chương trình đặc biệt mà không ai có được".

Toàn thể công ty vào cuộc. "Một chiến dịch quảng cáo dành riêng cho O'Neal được vạch ra. Tiền bạc và cả nỗ lực, tất cả được dồn vào đây. Chúng tôi thật sự đã dốc toàn lực để có thể mời được anh ta. Chúng tôi đang chơi một canh bạc, đang nhận lấy rủi ro. Chúng tôi đã bỏ ra tiền bạc, thời gian và nỗ lực". Đôi khi thiết lập mục tiêu là như vậy đấy.

Fireman nói: "Nếu như thất bại, chúng tôi sẽ phải đối mặt với sự thất vọng to lớn. Nếu chúng tôi không làm tất cả những việc này để có được O'Neal, chúng tôi sẽ không có những xúc cảm đấy. Và tất nhiên, chúng tôi cũng sẽ không có được anh ấy".

Mục tiêu không chỉ quan trọng với những công ty. Đó còn là những tòa nhà nền tảng xây dựng nên những thành công trong sự nghiệp.

Jack Gallagher làm việc trong một công ty gia đình, nơi mà anh phải quán xuyến mọi việc từ tính toán, giữ sổ sách, sản xuất và đến cả việc bán hàng. Tất cả những điều đó làm cho công ty trở nên chán chường và khiến anh nghĩ đến việc: anh không muốn làm việc trong cái công ty chán ngắt này nữa.

Một ngày nọ, Gallagher tình cờ gặp người bạn thời trung học hiện đang làm trợ lý quản lý tại một bệnh viện địa phương. Gallagher tự nhủ "Đó là điều mà mình mong muốn. Mình thích giúp đỡ người khác. Mình muốn có một công việc kinh doanh thật lớn và mình muốn lãnh đạo mọi người làm những việc đúng đắn". Có rất nhiều rào cản giữa Gallagher và công việc lãnh đạo bệnh viện – bằng cấp quản lý bệnh viện là một chuyện và công việc tại bệnh viện lại là chuyện khác. Nhưng Gallagher đã có mục tiêu của mình và anh chỉ việc nhảy qua các rào cản để đi đến đích.

Anh vào học ở Yale. Anh nhận được một phần tiền từ Quỹ Kellogg. Anh vay tiền thêm tại ngân hàng địa phương. Buổi tối anh làm việc tại văn phòng của bệnh viện Đại học North Shore. Và sau khi tốt nghiệp, anh xin vào làm bác sĩ nội trú ở North Shore.

Gallagher nhớ lại: "Tôi tiếp chuyện với Jack Hausman – Chủ tịch của bệnh viện. Tôi có ba phút để trình bày và ba phút để ông ấy hỏi lại tôi. Biết tôi đã lập gia đình và có ba con, ông ấy đã hỏi tôi một câu thật hài hước. Ông ấy hỏi 'Anh sẽ chu toàn mọi việc thế nào đây?'. Họ trả cho bác sĩ nội trú 3.900 đô".

Gallagher kể lại cái cách mà anh đáp lại câu hỏi: "Ông Hausman à, trước khi gặp ông, tôi đã có một khoảng thời gian

dài để cân nhắc và sắp xếp mọi việc. Và bây giờ tôi có thể làm ở đây và chuyển sang vị trí của một người quản lý sau này".

Anh ấy đã đạt được mục tiêu. Anh ấy lập kế hoạch rất chi tiết và hết sức cố gắng để thực hiện nó. Và giờ đây anh là CEO của North Shore.

Với sự nghiệp âm nhạc trải dài suốt ba thập niên qua, ca sĩ kiêm nhạc sĩ Neil Sedaka đã học cách xác lập mục tiêu khi ông còn là một đứa trẻ. Sedaka lớn lên trong một khu vực phức tạp ở Brooklyn, nhưng ông chưa bao giờ là một đứa trẻ hư hỏng cả. Có thể hiểu tại sao mục tiêu đầu tiên của ông là: được bạn bè yêu mến và học hết trung học.

Sedaka ngay lập tức giải thích: "Tôi không phải là một kẻ thích đánh nhau. Tôi phải được mọi người yêu mến. Tôi thật sự mong muốn mọi người yêu mến mình. Bạn có biết cái cảm giác luôn lo rằng mình sẽ dính vào những trận đánh lộn đáng sợ như thế nào không?". Nhưng rồi chàng trai trẻ Neil đã tìm ra một cách khôn ngoan để hoàn thành mục tiêu của mình – đó âm nhạc.

Neil nhớ lại: "Gần trường trung học Lincoln có một tiệm bán bánh kẹo và phía sau tiệm có đặt một máy chơi nhạc tự động. Tất cả bọn trẻ đều vây quanh cái máy để có thể lắng nghe những giai điệu của Elvis hay Fats Domino. Đó là thời kỳ ban đầu của rock & roll. Vì thế tôi đã viết các ca khúc mang giai điệu rock & roll và khi tôi hát, tôi như trở thành người hùng trong mắt bọn trẻ. Bọn trẻ thậm chí còn mời tôi vào hàng kẹo và đãi tôi mấy cây".

Điểm đáng nói ở đây không phải là Sedaka có quan tâm đến sự chấp nhận của bọn trẻ hay không, mặc dù đó là điều hết sức quan trọng trong trường trung học. Mà chính là việc Neil

biết cách tiếp cận người khác theo bản năng của mình và làm cách nào để đạt được những điều quan trọng cho mình. Đối với Sedaka, mục tiêu thời trung học giờ trở thành mục tiêu của cả cuộc đời, và những thành công ban đầu đã cho anh sự tự tin để vụt sáng thành một ngôi sao trong tương lai.

Những điều tương tự cũng đến với huyền thoại quần vợt Arthur Ashe vào thời trai trẻ. Đơn thương độc mã, Ashe đã phá bỏ rào cản phân biệt chủng tộc trong môn quần vợt chuyên nghiệp – một môn thể thao mà cho đến lúc ấy vẫn hoàn toàn là của người da trắng. Vài năm sau đó, Ashe đã đấu tranh cho cuộc chiến chống lại căn bệnh thế kỷ AIDS, tuyên truyền ý thức về căn bệnh tới khắp hang cùng ngõ hẻm.

Cuộc đời của Ashe là một chuỗi những ngày tháng xây dựng và hoàn thành mục tiêu. Ashe cho biết ông đã theo đuổi mục tiêu này từ khi còn là một tay vợt trẻ. Cũng chính lúc đó ông học được cách vươn tới mục tiêu của mình.

Ashe phát biểu trong một buổi phỏng vấn giới thiệu quyển sách này ngay trước khi ông qua đời: "Vượt qua những trở ngại trong lúc thiết lập và hoàn thành mục tiêu cũng phần nào củng cố được sự tự tin trong bạn".

Đó là cách mà Ashe đã làm việc cho tới tận ngày ông ra đi. Ông đặt ra mục tiêu và khi đã đạt được, ông tiếp tục theo đuổi một mục tiêu khác. Tại sao như thế? Ông giải thích: "Có lẽ sự tự tin đã làm thay đổi con người. Nó cũng ảnh hưởng tới nhiều khía cạnh khác của cuộc sống. Không chỉ tự tin vào những gì mình thấu đáo, bạn còn sẽ tự tin làm những việc khác, bạn sẽ chấp nhận những thử thách và cố gắng đạt những mục tiêu cao hơn". Mục tiêu cần thực tế và khả thi. Đừng bao giờ nghĩ bạn phải, hay có thể hoàn thành mọi việc ngay trong chốc lát.

Có thể bạn không đến được mặt trăng trong năm nay, thế thì ra kế hoạch cho một kỳ nghỉ ngắn ngày xem. Hãy thiết lập một mục tiêu trước mắt, một mục tiêu nằm trong tầm tay bạn.

Với cách làm như vậy, Ashe đã lưu tên mình vào lịch sử quần vợt. Ashe giải thích: "Huấn luyện viên trước đây của tôi đã chỉ rõ những mục tiêu mà tôi phải đạt. Chúng không phải là việc phải vô địch một giải đấu, mà là luyện tập chăm chỉ, có kế hoạch và nhận thức được những khó khăn sắp tới. Nếu như tôi thực hiện được, tôi sẽ nhận được sự khen thưởng xứng đáng. Xin nói lại một lần nữa, việc giành chiến thắng tại một giải đấu không hề cần thiết. Và một điều bất ngờ là trước khi tôi nhận ra điều này, tôi đã đạt được những mục tiêu nhỏ theo cách tương tự 'Này, tôi sắp có được giải thưởng rồi'".

Đó là cách mà Ashe thực hiện để vượt qua những trận đấu căng thẳng. "Bạn mong muốn sẽ vào tới tứ kết của một giải đấu hay bạn không muốn bỏ lỡ những quả trái tay. Cũng có thể bạn muốn nâng cao sức chịu đựng của mình tại những thời điểm đã xuống sức hay thời tiết quá khắc nghiệt. Đó là những mục tiêu có thể giúp bạn đạt được mục tiêu cao nhất: trở thành tay vợt số một hay nhà vô địch của giải".

Các mục tiêu tạm thời, trước mắt sẽ làm nên những mục tiêu quan trọng nhất. Xa hơn nữa, chúng tạo nên động lực thúc đẩy công việc.

Bác sĩ James D. Watson, Giám đốc viện nghiên cứu Cold Spring Harbor đã cống hiến cả cuộc đời cho công cuộc tìm ra phương thức chữa trị bệnh ung thư. Đó có phải là mục tiêu duy nhất của ông không? Tất nhiên là không. Điều đó có thể làm nản lòng mọi người. Watson đã đặt ra một loạt những mục tiêu tạm thời cho bản thân và cho viện nghiên cứu, những mục tiêu

mà họ sẽ đạt được trong mỗi năm trên con đường tiến tới mục tiêu lớn nhất là tìm ra phương thức chữa được bệnh.

Bác sĩ Watson, người đoạt giải thưởng Nobel cho việc tìm ra cấu trúc DNA diễn giải: "Có rất nhiều dạng bệnh ung thư. Chúng tôi sẽ cố tìm ra phương pháp chữa trị cho một số dạng ung thư. Hy vọng rằng, chúng tôi sẽ có thể chữa trị được nhiều hơn nữa.

"Bạn phải từng bước hoàn thành từng mục tiêu một. Mục tiêu không phải là chữa trị được ung thư ruột vào ngay ngày hôm sau mà là hiểu rõ được căn bệnh hơn. Nhưng để đạt được thì cần có rất nhiều bước. Không ai muốn thất bại cả. Và bạn sẽ cảm nhận được từng khoảnh khắc hạnh phúc khi đạt được những mục tiêu nhỏ".

Thiết lập những mục tiêu nhỏ. Đạt được. Rồi lại thiết lập những mục tiêu lớn hơn và vươn tới nó. Và bạn sẽ thành công.

Trước khi trở thành huấn luyện viên trưởng đội bóng Notre Dame, Lou Holtz không mong gì hơn là được ra sân thi đấu. Nhưng khi anh rời khỏi đội bóng trung học, anh chỉ cân nặng 62kg.

Holtz biết rằng anh quá nhỏ bé để có thể được thi đấu. Nhưng anh vẫn khát khao được thi đấu, thế là Holtz đã vạch ra một kế hoạch. Anh ghi nhớ tất cả mười một vị trí của đội bóng. Khi một cầu thủ bị chấn thương, ngay lập tức Holtz sẵn sàng để ra sân. Như vậy, Holtz có được mười một cơ hội thay vì một.

Tác giả Harvey Mackay nói: "Cũng tương tự như trong kinh doanh, bạn đang làm việc tại một cơ quan nhưng tự nguyện tìm hiểu về hệ thống điện thoại, về tin học. Hay khi bạn ở vị trí bán hàng nhưng muốn biết thêm về máy vi tính. Làm như vậy,

khi cơ hội đến, bạn sẽ có thể nắm bắt được chúng. Thiết lập mục tiêu còn khiến bạn trở nên hữu ích hơn cho tập thể hay cho công ty – như Lou Holtz đã làm.

"Điều quan trọng ở đây chính là thiết lập mục tiêu và cố gắng đạt được nó. Đôi khi mọi chuyện suôn sẻ như dự định, nhưng cũng có lúc chúng lại tốn nhiều thời gian hơn bạn nghĩ và thỉnh thoảng bạn lại không đạt được những gì mình nghĩ là mình có thể đạt được. Những điều đó không quan trọng. Điều quan trọng là bạn biết đặt ra mục tiêu và theo đuổi nó tới cùng. Rồi bạn sẽ thành công thôi mà!

"Như Adriana Bitter của Scalamandré Silks nói: "Có những khi ta đặt ra những mục tiêu quá cao và ta không thể luôn luôn vươn tới đỉnh được, nhưng chắc chắn là ta có thể từng bước thực hiện mục tiêu ấy".

Không có mục tiêu cụ thể thì con người rất dễ bị ảnh hưởng và không làm chủ được tương lai của mình. Thời gian sẽ bị lãng phí khi không có việc cần làm, không có hạn định. Không có gì hoàn tất trong *ngày hôm nay*. Mọi thứ có thể tắt ngóm khi quá mập mờ và không có kế hoạch gì cả. Mục tiêu sẽ mang đến cho chúng ta phương hướng và sự nỗ lực.

David Luther – chủ tịch tập đoàn Corning đã nhận thức rất sâu sắc về khuynh hướng không có mục tiêu như hiện nay. Ông lo lắng rằng điều này có thể ảnh hưởng tới bọn trẻ nhà ông. Do đó ông liên tục nhắc nhở bọn trẻ về những mục tiêu.

Ông nói với bọn trẻ: "Đôi khi chúng ta bị hút vào điều gì đó". Điều đó dễ nói lắm, nhưng làm cách nào để tránh những cạm bẫy? "Quan trọng là các con hiểu rõ bản thân mình muốn gì. Hãy quên tiền bạc đi. Hãy tưởng tượng khi các con bằng tuổi

bố bây giờ thì việc gì là điều các con mong muốn đạt được nhất, đó chính là sự khác biệt đấy?".

Làm thế nào để có được những mục tiêu thông minh? Chỉ tốn một chút suy nghĩ mà thôi vì sẽ có vài thủ thuật hữu ích có thể giúp chúng ta tập trung vào công việc. Hãy tự hỏi bản thân câu hỏi mà Luther đã nhắc nhở các con của ông. "Dừng lại và suy nghĩ 'Mình thật sự mong muốn điều gì? Mình thật sự muốn có một cuộc sống như thế nào? Bây giờ mình đã đi đúng hướng chưa?'". Điều này sẽ giúp ích cho sự nghiệp của bạn đó.

Một lần nữa, hãy đề ra mục tiêu cho mình và dành sự ưu tiên cho chúng. Mọi việc không thể làm trong một lần, do đó phải tự hỏi bản thân: Việc gì nên làm trước? Việc gì là quan trọng nhất với mình bây giờ? Sau đó hãy cố gắng sắp xếp thời gian và suy ngẫm lại những ưu tiên này. Đây thường là phần khó khăn nhất.

Để có thể ưu tiên cho mục tiêu của mình, Ted Owen, chủ bút của tờ *San Diego Business Journal* đã thực hiện theo những lời khuyên của một nhà tâm lý học. "Anh ấy bảo tôi lấy một mảnh giấy và vẽ một đường thẳng ở giữa tờ giấy. Sau đó là viết con số tôi muốn vào bên trái và tôi đã viết con số mười. Tiếp theo, viết mười việc mà tôi muốn hoàn thành trước khi mình nghỉ hưu.

"Với mười việc này, bạn muốn có một cuộc sống thật tốt khi về hưu. Bạn muốn có một một ngôi nhà xinh xắn. Bạn muốn có một cuộc hôn nhân hạnh phúc. Bạn muốn có sức khỏe thật tốt. Bất cứ mười điều gì bạn muốn. Giờ thì hãy viết thứ tự ưu tiên bên cạnh những việc này và một trong số mười việc này sẽ được ưu tiên nhất".

Thật đơn giản phải không? Có lẽ vậy. Nhưng cũng hữu ích đấy chứ. Bằng trắc nghiệm nhỏ này, Owen đã phát hiện ra những việc mà trước nay anh không hề biết. "Tôi tìm được một công việc, thu nhập khá và ổn định, nó làm tôi thấy hạnh phúc. Và đó là điều số bảy". Vậy thì hãy cân nhắc và xác định cho đúng những số một, hai, ba để có được những mục tiêu dễ dàng thành công nhất.

Thật tuyệt nếu trong vài năm sau, những mục tiêu được nâng cao và thay đổi. Giáo sư Ronald Evans của Viện nghiên cứu Sinh học SALK nói: "Trước khi lập gia đình, tôi chỉ biết ngồi đọc báo vào cuối tuần. Tôi chẳng có việc gì khác để làm cả. Tôi gần như nghiện việc nghiên cứu và dính chặt mình với phòng nghiên cứu. Đó đại loại như *sống ở nhà* nhưng *xa nhà*. Đó là một thách thức khó tin và thúc đẩy những giới hạn của trí óc. Bạn khám phá ra những điều mới mà không có gì giống thế cả".

Nhưng cuộc sống luôn thay đổi, áp lực thay đổi và mục tiêu cũng được thay đổi. Evans nói tiếp: "Bây giờ, khi đã có gia đình, thật khó để thay đổi thói quen của mình nhưng tôi bắt buộc phải thay đổi. Bạn chỉ việc nói rằng bạn không thể làm được tất cả mọi thứ".

Trong kinh doanh, mục tiêu cũng là yếu tố quan trọng như đối với mỗi cá nhân. Và một nguyên tắc cơ bản khi các công ty vạch ra những mục tiêu cho họ là: rõ ràng, cơ bản và không ôm đồm quá nhiều cùng một lúc.

Tập đoàn Motorola đã hoạt động trong suốt một năm với ba mục tiêu rõ ràng được thể hiện bằng một thuật ngữ toán học như sau: "tiếp tục sự tăng trưởng 10-X" mỗi hai năm, "có được sự tin tưởng" của người tiêu dùng và "giảm thời gian xoay vòng của một quy-trình-kinh-doanh xuống 10 lần" trong năm năm.

Đừng lo lắng về những ngôn ngữ đó. Nó có thể được hay không được áp dụng tại công ty bạn. Điều quan trọng là công ty của bạn xác lập được mục tiêu và nó được mọi người trong công ty hiểu rõ ràng. Những mục tiêu đầy thách thức nhưng vẫn có thể đạt được. Những tiến triển có thể tính toán được dễ dàng. Và nếu đạt được tất cả những mục tiêu ấy thì các công ty sẽ thực hiện được *những điều phi thường.*

Ba mục tiêu trên của Motorola đã cho chúng ta một cái nhìn đầy đủ về việc điều hành một công ty. Hãy nghĩ đến ba mục tiêu thật rõ ràng và thực tế mà một người bình thường có thể đạt được trong cuộc sống của họ.

THIẾT LẬP NHỮNG MỤC TIÊU RÕ RÀNG,
DÙ ĐẦY THÁCH THỨC NHƯNG VẪN NẰM
TRONG TẦM TAY CHÚNG TA.

12
Tập trung và kỷ luật

Vào năm 1933, David Burpee, một nhà buôn hạt giống nổi tiếng ở Philadelphia đã có ý tưởng biến một loài hoa dại tầm thường trở nên cực kỳ đẹp đẽ và quyến rũ. Loài hoa dại đó chính là cúc vạn thọ, một loài hoa có mùi hương khó ngửi.

Vì thế, David Burpee đã tiến hành việc tạo ra giống cúc vạn thọ có hương thơm dễ chịu thay vì gây sốc thính giác. Ông ấy biết cách duy nhất để làm được điều này là tìm kiếm một cá thể được các nhà thực vật học gọi là cá thể đột biến, một cây hoa vì lý do nào đó bị biến đổi và mất đi mùi hương khó chịu. Do đó, ông ấy đã thu nhặt 640 hạt giống từ khắp thế giới. Ông trồng các hạt giống này cho đến lúc ra hoa và bắt đầu thực hiện việc ngửi từng đóa hoa một. Mỗi cây hoa đều có mùi khó chịu. Công việc có vẻ không khả quan nhưng ông vẫn tiếp tục tìm kiếm. Cuối cùng, một người làm công ở tận Tibet đã gửi đến cho ông vài hạt giống của một cây cúc vạn thọ không mùi nhưng èo uột.

David Burpee lai giống hoa này với một trong số những giống cúc vạn thọ khác của ông và trồng chúng trên một mẩu đất rộng ba mươi lăm mẫu (Anh). Khi những cây cúc vạn thọ nở hoa và phát triển mạnh mẽ, David gọi quản

đốc của ông lại và đưa ra một yêu cầu làm người quản đốc nghĩ ông đã bị mất trí. Ông yêu cầu người quản đốc bò xuống và ngửi từng bông hoa một trên mẩu đất ba mươi lăm mẫu đó. Tất cả chỉ để tìm một cây cúc vạn thọ không mùi. Người quản đốc nói: "Có lẽ tôi phải mất ba mươi lăm năm mới ngửi hết cái đám này". Thế là các trung tâm việc làm trong vùng được gọi đến và đưa ra lời đề nghị mà họ xưa nay chưa nghe tới: tuyển hai trăm "người ngửi hoa".

Những người này đến từ nhiều nơi và bắt đầu công việc. Một cảnh tượng quái đản chưa từng thấy diễn ra sau đó nhưng Dave Burpee biết mình đang làm gì. Rồi cũng đến ngày có một người chạy băng qua cánh đồng đến tìm người quản đốc. Anh ta hét lên "Tìm thấy rồi!". Viên quản đốc theo anh ta đến chỗ được anh ta đánh dấu bằng một cái cọc. Quả nhiên, bông cúc vạn thọ đó không có một chút mùi khó chịu nào.

- Dale Carnegie

Margaret Thatcher đã lãnh đạo nước Anh qua những năm tháng khó khăn nhất của vương quốc này - thời điểm xảy ra chiến tranh Falklands, khủng hoảng kinh tế thế giới, và những biến động xã hội kéo dài. Thời gian này có thể làm quỵ ngã bất kỳ một chính trị gia nào, và ở vị trí là thủ tướng nước Anh (chưa kể là người phụ nữ đầu tiên giữ vị trí này), Thatcher đã hứng chịu những áp lực to lớn nhất. Nhưng có một điều mà hầu như mọi người Anh, dù thuộc phe phái chính trị nào, đều phải thừa nhận: Người Đàn Bà Thép đó không bao giờ chịu chùn bước. Làm thế nào bà ấy có được sức mạnh để vượt qua những áp lực như thế?

Thatcher phát biểu một thời gian ngắn sau khi bà từ chức: “Nếu bạn phải lãnh đạo một nước như nước Anh – một cường quốc, một nước đã đi đầu cùng những thăng trầm của thế giới, một nước đầy uy tín, bạn phải có chất ‘thép’ trong người”.

Và theo bà cựu thủ tướng, điều này không có gì quá phức tạp. Tập trung, kỷ luật, và một niềm khao khát thành công không gì cưỡng lại, đó là những gì bạn cần. Bà nói: “Tôi chưa từng biết một ai lên được đỉnh cao mà không cần nỗ lực. Đó là công thức mang bạn đến với thành công. Và dù bạn không thể lên được đỉnh cao, bạn cũng sẽ không thất bại nếu biết nỗ lực”.

Maggie Thatcher hiểu rõ điều này. Hãy có mục tiêu rõ ràng, những mục tiêu mà bạn thật sự muốn đạt được; tự tin vào bản thân; luôn kiên định và không sao lãng trong công việc. Thực hiện những điều trên, khả năng thành công của bạn là vô cùng to lớn, dù là trong công việc, đời sống gia đình, trong thể thao hay cả trong chính trị.

Ivan Stewart là người đàn ông của mục tiêu. Ước mơ của cuộc đời anh là được tham gia đua xe địa hình - những cuộc đua dài ba trăm, năm trăm, hay cả ngàn dặm qua những địa hình gồ ghề, với những giờ tập trung cao độ và những cơn đau lưng suốt chặng đường. Nhưng Stewart làm nghề giám sát trong ngành xây dựng. Anh có một người vợ, ba đứa con tuổi đang lớn, và một khoản nợ thế chấp cần phải trả. Anh có nhiều trách nhiệm và cam kết phải hoàn thành. Mọi việc dường như muốn ngăn cản mục tiêu của anh, nhưng anh có kế hoạch để theo đuổi ước mơ của mình với tất cả nghị lực.

Stewart nói: “Tôi muốn tham gia đua xe, thế là tôi xin sửa xe đua vào hai ngày nghỉ thứ Bảy và Chủ nhật. Tôi có dịp được

ngồi lên xe nhưng không được lái, và tất nhiên chưa bao giờ nghĩ đến chuyện sẽ trở thành tay đua chuyên nghiệp vào lúc ấy".

Cơ hội của anh cũng đã đến vào một ngày nọ. Một tay đua mà Stewart làm việc chung bị gãy chân ngay trước khi cuộc đua diễn ra. Chiếc xe bấy giờ lại đã sẵn sàng trên đường đua. Tay đua đó không còn lựa chọn nào khác là để cho Stewart cầm lái.

Cùng với người bạn Earl Stahl ngồi ở hàng ghế sau, Stewart đi ra đường đua. Mọi thứ rối tinh cả lên. Chiếc xe chồm lên con dốc, xoay vòng rồi kẹt trong đống bùn. Những chiếc xe khác vút qua. Cơ hội duy nhất để chứng tỏ mình của Stewart tưởng chừng đã tan thành mây khói.

Anh ta nhớ lại cuộc đua xe đầu tiên trong đời: "Bấy giờ chúng tôi đứng chót đoàn đua. Mọi người đã chạy đi cả. Cứ mỗi ba mươi giây là có một chiếc khởi hành, và tổng cộng có đến sáu bảy chục chiếc trong đoàn. Tất cả đã bỏ xa tôi và Earl. Chúng tôi không thể đi tiếp dù là mười lăm hay hai mươi dặm nữa vì van tiết lưu – bộ phận dây nối từ chân ga đến bộ chế hòa khí – đã bị hư. Thế là tôi thậm chí cũng chẳng lái được. Tôi nói 'Earl, lấy cho tôi cái cờ-lê'. Earl lấy cờ-lê trong hộp đồ nghề, tôi kéo ra được đoạn dây bị hư và nó đủ dài để tôi quấn quanh vào cái cờ-lê. Chúng tôi làm khá nhanh. Trong vòng năm mươi phút, chúng tôi đã có cái chân ga dùng tay và tôi có thể một tay nhấn ga, đẩy côn, còn tay kia thì lái xe. Không có thiết bị lái bằng điện nhưng chẳng hề gì vì tôi đã quyết tâm – và tôi muốn cầm lái.

"Tôi nói với Earl 'Tôi muốn anh cầm cần số' vì đây là xe bốn số. 'Tôi sẽ huých nhẹ cùi chỏ mỗi lần tôi muốn sang số'. Thế là tôi nhấn ga, và mọi thứ trở nên lộn xộn. Tôi đẩy côn, tăng tốc và anh bạn của tôi sang lộn số. Nhưng cuối cùng thì mọi thứ

cũng tạm ổn. Tôi nhấn ga và nhả ga, sau đó đẩy côn và huých nhẹ cùi chỏ để Earl sang số cao hơn. Chúng tôi nhanh chóng bắt nhịp với nhau. Lộn xộn lúc đầu là do lúc tôi cần số cao anh ta lại cho số thấp và ngược lại. Nhưng rồi chúng tôi đã phối hợp khá tốt và bắt đầu đuổi kịp các xe khác – đây là cuộc đua dài ba trăm dặm. Chúng tôi qua mặt một xe, rồi hai xe. Vâng, chúng tôi thật sự không tệ chút nào. Và bạn biết đấy, nói cho ngắn gọn là chúng tôi đã thắng cuộc đua đó – một cuộc đua ba trăm dặm". Sự tập trung và tính kỷ luật đó chính là những gì có thể giúp bạn chiến thắng trong bất kỳ cuộc đua nào của cuộc đời.

Stewart tiếp tục tiến tới và trở thành tay đua hàng đầu nước Mỹ môn đua xe địa hình. Anh giành chiếc cúp danh tiếng Iron Man nhiều lần đến nỗi người hâm mộ giờ chỉ biết đến anh với cái tên đơn giản Iron Man – Người Đàn Ông Thép. Ở tuổi bốn mươi – cái tuổi được xem là lão làng trong môn thể thao "nhồi người" này – Stewart tiếp tục ký hợp đồng tài trợ ba năm với Toyota.

"Ai cũng biết tôi đã già và bọn trẻ thì đang lên." Nhưng đó chỉ là một thử thách như bao thử thách khác, và chắc chắn sẽ không là nguyên nhân để Stewart giã từ đường đua. Người Đàn Ông Thép sẽ tiếp tục cầm lái đến năm sáu mươi tuổi, ai mà biết được chứ? Chính khả năng tập trung đó – trong bất kỳ lĩnh vực nào – là ranh giới phân biệt giữa kẻ thắng và người thua.

Theo như Thomas A. Saunders III, người đồng sáng lập Saunders Karp nói: đó là bí mật lớn nhất để gây một số quỹ lớn.

Saunders kể: "Khi tôi làm cho Morgan Stanley vài năm trước, chúng tôi có nhiệm vụ làm tăng một số quỹ trị giá hai trăm triệu đôla cho ngân hàng đầu tư của chúng tôi. Và cuối cùng

chúng tôi đạt được hai phẩy ba tỉ. Đó là số tiền lớn thứ hai từng được tập hợp cho một quỹ đầu tư. Tôi nghĩ phần lớn thành công này có được là nhờ sự kiên trì không chịu lùi bước, không chấp nhận sự từ chối, và sẵn sàng trở lại để chinh phục mục tiêu. Đó là sự sẵn sàng tiếp tục tiến tới và tìm hiểu vì sao ai đó nói 'không' – để rồi có thể thuyết phục người đó nói 'có'".

Fred Sievert là giám đốc tài chính của công ty bảo hiểm New York Life. Anh học được tính kiên trì từ người cha của mình, một người cũng tên Fred. Sievert kể về cha của mình: "Tình yêu duy nhất của đời ông là chơi kèn trumpet. Ông đã từng chơi với những nhạc công tên tuổi nhất, kể cả Harry James, Artie Shaw, và Jack Teagarden. Ông ấy đích thực là một nghệ sĩ trumpet hiếm có".

Và ngay cả người nghệ sĩ đó cũng không ngừng luyện tập những ngón cơ bản. Sievert nói: "Ông vẫn chơi các gam nhạc cơ bản. Một trong những nhạc công trumpet giỏi nhất nước đã làm gì? Ông không chơi những điệu nhạc mới phức tạp dài dòng. Ông ấy chỉ chơi những gam nhạc cơ bản. Ngày qua ngày, hàng giờ đồng hồ, ông chơi những gam khác nhau. Ông nói với tôi rằng nếu ông biết rõ những gam nhạc và có thể chơi chúng một cách thuần thục và nhanh chóng thì ông có thể học chơi bất kỳ bản nhạc nào".

Sự tập trung không gì lay chuyển đó chính là cái mang hai thống đốc miền Nam, cách nhau mười sáu năm, đến với Nhà Trắng. Một người tên Jimmy Carter, một nông dân bình thường đến từ bang Georgia. Người kia đến từ thành phố nhỏ Hope bang Arkansas. Tên ông ấy là Bill Clinton.

Khi Carter bắt đầu chiến dịch tranh cử vào năm 1976, hầu như không có cơ hội nào cho ông trước những chính trị gia tiếng

tăm bấy giờ. Và hầu như không có ai sống ngoài bang Georgia từng nghe đến tên ông. Ông phải cạnh tranh với những chính trị gia sừng sỏ nhất của đảng Dân chủ, và rào cản chính đầu tiên của chiến dịch là bang New Hampshire, nơi xa nhất mà người Georgia này có thể vận động.

Khi Clinton chạy đua vào Nhà Trắng vào năm 1992, ông cũng gặp những bất lợi tương tự – và nguyên nhân thì cũng giống như vậy. Ông ấy có một chút tiếng tăm hơn so với Carter nhưng cũng không nhiều lắm, và tổng thống đương nhiệm thuộc phe Cộng hòa bấy giờ lại vừa mới thắng một cuộc chiến lớn.

Nếu bạn tin vào lời của các chuyên gia lúc bấy giờ, có lẽ không có ai trong hai thống đốc này sẽ có cơ hội đắc cử. Vào cuối thời điểm chọn ứng cử viên cho mỗi Đảng, cả hai người con của vùng Dixie này đều bị cho là nằm ngoài cuộc đua. Tất nhiên đó không phải là những gì xảy ra trên thực tế và có nhiều nguyên nhân để giải thích điều này. Và không có nguyên nhân nào quan trọng hơn sự tập trung và kỷ luật của cả hai chiến dịch.

Trong suốt chặng đua đầy chông gai đó, cả hai người đàn ông có quá đủ lý do để bỏ cuộc. Đối với Carter, ngoài sự mờ nhạt hoàn toàn, ông còn gặp phải mối đe dọa từ Ted Kennedy và những lời nhận xét cho rằng chính Kennedy, chứ không phải Carter, mới là lựa chọn của những "đảng viên Dân chủ thực sự". Đối với Clinton thì rào cản là vụ bê bối tình dục với Gennifer Flowers, sự phớt lờ của báo chí, uy tín của tổng thống đương nhiệm, và sự cạnh tranh từ đối thủ tên Perot.

Nhưng những trở ngại này đã không dừng được bước tiến của Carter vào năm 1976. Chúng cũng không ngăn cản được Clinton vào năm 1992. Và nguyên nhân lớn nhất của cả hai thành công này chính là sự tập trung của hai cựu tổng thống.

Họ hiểu rõ điều mình muốn đạt được. Họ nỗ lực cho một mục tiêu cụ thể, một giấc mơ mà hai người đã nung nấu từ thời thơ ấu. Kết quả là họ có được một động lực siêu phàm. Họ làm việc như điên và không khi nào ngơi tập trung, và cuối cùng họ đã giành được chiến thắng.

Kiên trì cũng là một phần của công thức dẫn đến thành công. Để đạt được những gì bạn muốn trong đời, bạn phải luôn tự tin và sẵn sàng theo đuổi chúng. Luôn cố gắng đứng dậy mỗi khi vấp ngã.

Burt Manning, chủ tịch của J. Walter Thompson, một trong những hãng quảng cáo lớn nhất thế giới, khởi nghiệp là một copywriter (người viết quảng cáo). Ông trở thành "con người sáng tạo" duy nhất từng dẫn dắt công ty qua những chiến dịch quảng cáo cho các khách hàng lớn như Ford, Lever Brothers, Nestlé, Kellogg, Kodak, Goodyear và Warner-Lambert.

Vâng, tài năng và sáng tạo là những điều kiện sống còn trong một ngành đầy cạnh tranh như quảng cáo, nhưng nếu thiếu sự tập trung cao độ và một tinh thần làm việc bền bỉ, tất cả chỉ là con số không to tướng. Đó là bài học mà Manning đã trực tiếp trải nghiệm từ những ngày đầu sự nghiệp của mình.

Ông đã nghĩ ra một ý tưởng mà ông cho rằng rất tuyệt vời cho khách hàng lớn đầu tiên của mình. Khách hàng đó là công ty bia Schlitz và slogan mà Manning đặt cho công ty là *"Khi bạn hết Schlitz, bạn hết bia"*, một câu nói mà sau này đã trở nên nổi tiếng như câu cửa miệng. Manning rất phấn khởi với kế hoạch này nhưng điều khó tin là công ty Schlitz Brewing lại không như vậy. Người của Schlitz cho rằng ý tưởng của Manning quá tiêu cực. Họ muốn ông nghĩ ra cái gì đó lạc quan hơn.

Nhưng Manning đã không bỏ cuộc. Ông trở lại gặp khách hàng và giải thích lại kế hoạch của mình tổng cộng đến sáu lần. Ông nhớ lại lần cuối cùng: "Tôi có thể đề cập lại vấn đề nhiều lần như vậy chủ yếu vì mối quan hệ mà tôi có với khách hàng cho phép tôi không để ông ta quăng tôi ra khỏi phòng. Đến lần thứ sáu, ông ta nói 'Được rồi. Tôi không nghĩ ý kiến đó hay cho lắm, nhưng nếu các anh muốn làm, hãy thử nghiệm ở nơi nào đó xem sao'".

Những gì xảy ra sau đó tất nhiên đã trở thành lịch sử trong ngành quảng cáo. Tài năng và sự sáng tạo của Manning đã khởi đầu cho kế hoạch, nhưng chính sự kiên trì của ông đã mang kế hoạch đó đến với công chúng. Dale Carnegie đã diễn tả rất rõ ràng nguyên tắc này. Ông nói: "Kiên nhẫn và bền bỉ là những cái mang lại nhiều thành công hơn sự thông minh đơn thuần. Hãy nhớ lấy điều này khi bạn gặp phải trở ngại.

"Đừng để điều gì khiến bạn nản lòng. Luôn tiến tới và đừng bao giờ đầu hàng. Đó là phương châm của hầu hết những người thành công. Tất nhiên có nhiều thứ có thể làm bạn chán nản. Nhưng quan trọng là bạn có thể khắc phục được nó. Và nếu bạn làm được, thế giới sẽ nằm trong tay bạn."

Nói một cách thực tế là bạn phải nhớ được mục tiêu cơ bản là gì – ký được một hợp đồng quảng cáo, thắng một giải đua xe, hay đắc cử chức tổng thống Mỹ. Sau đó tập trung hết sức vào mục tiêu đó.

Và phải đảm bảo là bạn luôn theo đuổi đến cùng. Chuyện này không phải lúc nào cũng dễ. Bạn phải rèn luyện cho mình cách bước qua và hoàn thành từng bước, từng chi tiết của công việc. Đó là những gì khiến cho một người trở nên giá trị và quan

trọng hơn trong tổ chức hay công ty, cũng như trở nên đáng tin cậy hơn trong mắt đồng nghiệp và bạn bè – theo đuổi và hoàn thành từng bước một.

E. Martin Gibson, chủ tịch tập đoàn Corning Lab Services nói: "Lần nọ tôi bước vào một văn phòng, và tôi thấy một danh sách các cuộc gọi cần phải trả lời – một danh sách dài ngoằng – và tôi tự nghĩ 'anh chàng này mất kiểm soát rồi'. Nếu bạn thậm chí không thể trả lời các cuộc gọi của mình thì sẽ có nhiều nghi ngờ về tính đáng tin cậy của bạn đấy. Đó là điều rất nhỏ nhặt".

Một người chứng tỏ được anh ta đáng tin cậy có rất nhiều cơ hội để cho thấy mình đáng tin cậy như thế nào. Gibson nói: "Người khác biết họ có thể tin cậy bạn. Họ yêu cầu bạn làm việc gì đó, và họ không cần phải dặn dò gì thêm. Họ biết là bạn sẽ hoàn thành mọi thứ. Đó chính là tính đáng tin cậy. Đừng như những người thiếu trách nhiệm không trả lời lại các cuộc gọi điện thoại, hay nhận thư báo từ chủ tịch mà không biết trả lời thế nào để rồi quăng nó vô một góc rồi quên luôn. Và ngài chủ tịch trên kia sẽ tự hỏi: không biết có vấn đề gì với thằng cha đó không nữa?".

Thành công hay thất bại được tìm thấy mỗi ngày từ hàng trăm, hàng ngàn những chi tiết rất nhỏ như thế. Joyce Harvey của tập đoàn Harmon Associates nói: "Đó là những giá trị xưa cũ như việc đến đúng hẹn, nhớ thực hiện lời hứa, và có lòng tự trọng trong công việc. Nếu bạn viết một thư tín dụng, bạn phải thực hiện từ bước một đến bước bốn. Bạn không thể bỏ bước ba. Sai một li đi một dặm. Đừng làm quá nhanh. Kiểm tra lại mọi chi tiết và phải luôn tập trung".

Ross Greenburg đã nhận ra tầm quan trọng của kỷ luật và tập trung vào một đêm năm 1990, khi Mike Tyson bị hạ knock-

out bởi Buster Douglas. Tyson lúc bấy giờ không nghi ngờ gì là nhà vô địch thế giới quyền Anh hạng nặng. Douglas cũng là một tay đấm cứng cựa, nhưng cho đến thời điểm tiếng chuông khai trận vang lên, anh vẫn chưa gây được nhiều chú ý.

Greenburg là giám đốc sản xuất của kênh HBO Sports. Cho đến lúc diễn ra trận Tyson-Douglas, ông đã sản xuất hàng trăm trận đấu cho kênh truyền hình. Nhưng ngay cả với một người kỳ cựu như Greenburg, sự tập trung vẫn có thể bị lung lay bởi những sự kiện kịch tính.

Greenburg nhớ lại: "Đến hiệp hai, có thể thấy rõ rằng Douglas đang thắng thế còn Tyson thì đang gặp vấn đề. Tyson đã lãnh hai ba cú đấm trực diện và tôi với người bình luận viên vẫn bám sát trận đấu". Mọi thứ vẫn rất tốt.

"Vào hiệp bốn, Douglas tung ra nhiều cú liên hoàn khiến Tyson chao đảo, và có một tiếng la lớn trong đường dây liên lạc. Mọi người trong xe tải nhận ra cái mà chúng tôi nhìn thấy trước mặt. Đó là một lần rất hiếm hoi chúng tôi bị quá thu hút vào trận đấu thay vì vào công việc của mỗi người. Tôi còn nhớ rất rõ chuyện đó, và tất cả những người làm việc chung với tôi sẽ kể cho bạn nghe cùng một câu chuyện. Khi tôi nhận ra điều này, tôi nói 'Được, mọi người bình tĩnh một chút. Hãy nhớ là chúng ta có công việc làm ở đây. Nếu các anh để mình bị cuốn vào trận đấu, các anh sẽ mất kiểm soát công việc của mình'. Đó là tất cả những gì tôi nói. Ngay lập tức, mọi người bỏ đi những phản ứng bản năng và chúng tôi tập trung trở lại công việc - chiếu lại pha đấm liên hoàn bất ngờ".

Không có nhiều chỗ cho sai lầm xuất hiện khi làm truyền hình trực tiếp. "Bạn thấy đấy, nếu tôi bị quá thu hút vào Douglas lúc đó, tôi đã không thể sắp xếp băng thu hình và các mẫu

quảng cáo. Các đồng sự của tôi cũng không thể thu hình lại các chi tiết để chiếu lại cho khán giả truyền hình xem cuối trận đấu".

Nhưng Greenburg thừa nhận là chính ông cũng gần như mất tập trung vào cái đêm đáng nhớ đó. "Tôi sẽ không bao giờ quên được cái khoảnh khắc Tyson té xuống sàn đấu. Nó giống như việc tôi đang đọc ký sự của giải vô địch quyền Anh hạng nặng, và ngay cái giây ngắn ngủi đó, tôi sang trang và thấy một chương mới cùng với một nhà vô địch mới. Tôi sẽ mang khoảnh khắc đó xuống dưới mồ. Tyson và Douglas, và có thể tương lai còn có sự kiện khác nữa. Tôi chỉ có thể nói 'Tôi đã là một phần trong đó'".

Tập trung cao độ không chỉ quan trọng với truyền hình thể thao. Trong trường hợp của bác sĩ Scott Coyne, tập trung và kỷ luật còn mang tính sống còn.

Coyne, một bác sĩ X-quang từng theo học làm linh mục, là bác sĩ đầu tiên có mặt tại hiện trường nơi chiếc Avianca Boeing 727 rơi gần nhà ông tại Long Island vào một đêm kinh hoàng tháng Một. Trong hơn một tiếng đồng hồ, Coyne là vị bác sĩ *duy nhất* có mặt tại chỗ chiếc máy bay rơi.

Ông phải xử lý vết thương cho từng người một và làm họ dịu đi nỗi hoảng loạn. Ông phải thực hiện tất cả cho mỗi người chỉ trong vòng một hai phút, và làm việc đó trong tình trạng hầu như câm hoàn toàn vì đa số nạn nhân trên máy bay là người Colombia và không biết nói tiếng Anh. Tiếng Tây Ban Nha của Coyne thì lại không vượt quá mấy chữ "doc-tor, doc-tor" (bác sĩ). Ông phải căng hết các cơ trong người để hiểu bệnh nhân muốn nói gì, và ông đã có cách.

Coyne kể, nhớ lại cái đêm kinh hoàng đó: "Tôi đeo ống nghe vào. Tôi liên tục nói 'Doc-tor' và vài người trong số họ thì khóc

và la thét lên. Tôi không biết họ la hét vì sợ hãi hay vì cơ thể đang đau đớn. Tôi có thể nói chuyện bằng cách sờ vào mặt họ. Bạn có thể nhận thấy họ đau đớn thế nào qua cái cách họ nhìn bạn.

"Tôi phải thì thầm vào tai họ. Tôi phải luôn giữ bình tĩnh, giữ lấy họ và trấn an họ bằng các cử chỉ và bằng cách sờ chạm vào mặt họ. Tôi không thể biết được bệnh sử của từng người. Bạn biết đấy, bạn không thể hỏi họ đau chỗ nào: Đau như thế nào? Lưng có đau không? Tôi phải kiểm tra từ đầu đến chân từng người một, và khi tôi đi xuống hàng phía dưới, tôi thấy nhiều người bị gãy xương rất khủng khiếp. Tôi chưa từng thấy những ca gãy xương nào giống vậy. Chân của họ như bị rời ra ngoài. Bạn phải cố gắng hết sức kiểm tra các phần xương gãy, xương sườn, tiêm thuốc, chuyển sang người tiếp theo và làm lại toàn bộ các bước trên – tất cả đều bằng tay. Họ không thể nói gì với bạn. Bạn cũng không thể yêu cầu họ 'Chỉ coi đau chỗ nào?'. Đó là một kinh nghiệm rất kỳ quái khi bạn phải trải qua nó vì áp lực lúc đó rất lớn".

Tập trung và tập trung một trăm phần trăm. Đó là những gì giúp Coyne vượt qua tất cả.

Sự tập trung của Coyne cao đến nỗi tâm trí ông dường như bị đóng chặt với mọi thứ bên ngoài. Ông chỉ nhận ra mình đã tập trung cao thế nào khi ông nói về tai nạn đó trong hội nghị thảo luận về việc kiểm soát căng thẳng. Những người khác trong hội nghị miêu tả tình trạng lộn xộn mà bạn có thể tưởng tượng ra lúc bấy giờ: xe cứu thương, xe cứu hỏa hụ còi khắp nơi, tiếng la hét inh ỏi của những người sống sót và các nhân viên cứu nạn. Và Coyne đã không hề nghe thấy gì hết.

"Những gì tôi nhớ là mức độ im lặng của nó. Tất cả dường

như tĩnh lặng và gọn gàng. Bạn phải tập trung đến mức bạn không thể nghe gì hết. Nó giống như bị thôi miên vậy. Tôi nhớ là mình đã di chuyển trong sự yên lặng hoàn toàn. Thứ duy nhất mà tôi nghe được là tiếng máy bay trực thăng đến khoảng một tiếng sau. Họ đến để chuyển một số người bị thương đi".

Tập trung – khả năng bỏ qua những thứ sao lãng và theo đuổi một mục tiêu quan trọng duy nhất – là những gì đã cứu người và làm thay đổi đêm hôm đó.

NGƯỜI LÃNH ĐẠO KHÔNG BAO GIỜ
ĐƯỢC MẤT TẬP TRUNG.
HỌ LUÔN DÁN CHẶT MẮT MÌNH LÊN
TỔNG THỂ BỨC TRANH.

13
Đạt được thế cân bằng

Quân đội Mỹ sau nhiều đợt thử nghiệm đã khám phá ra rằng thậm chí những người thanh niên được tôi luyện nhiều năm trong quân đội có thể hành quân tốt hơn và chịu đựng lâu hơn nếu như họ quăng ba lô sang một bên và nghỉ ngơi mười phút mỗi giờ. Vì thế, quân đội đã ra lệnh cho họ thực hiện điều đó.

Trái tim của bạn cũng khôn ngoan không kém quân đội Mỹ. Lượng máu nó bơm cho cơ thể bạn mỗi ngày có thể làm đầy cả một toa chở dầu. Năng lượng nó tiêu hao trong hai mươi bốn giờ đủ để đẩy hai mươi tấn than lên một cái bệ cao khoảng 90cm. Và nó có thể thực hiện một khối lượng công việc khó tin như vậy trong năm mươi, bảy mươi, hay chín mươi năm. Làm thế nào nó có thể chịu đựng được điều đó? Bác sĩ Walter B. Cannon của trường Y khoa Harvard có giải thích điều này cho tôi. Ông nói: "Hầu hết mọi người cho rằng tim luôn hoạt động không ngừng nghỉ. Thực tế, tim có một khoảng thời gian nghỉ nhất định sau mỗi lần co lại. Với tốc độ trung bình bảy mươi nhịp một phút, tim thật sự chỉ hoạt động chín trong hai mươi bốn tiếng đồng hồ. Khoảng thời gian nghỉ tổng cộng là mười lăm tiếng một ngày".

Trong suốt thế chiến thứ hai, Winston Churchill lúc đó gần bảy mươi tuổi vẫn có thể làm việc mười sáu giờ mỗi ngày từ năm này qua năm khác, chỉ đạo cuộc chiến của cả nước Anh. Một kỷ lục phi thường. Ông ấy có bí quyết gì? Ông làm việc trên giường mỗi buổi sáng cho đến mười một giờ, đọc báo cáo, ra chỉ thị, gọi điện thoại và tổ chức các cuộc hội nghị quan trọng. Sau buổi trưa, ông lên giường một lần nữa và ngủ trong một tiếng. Buổi chiều, ông ngủ thêm hai tiếng trước khi ăn bữa tối lúc tám giờ. Ông không điều trị bệnh lao lực và cũng không cần phải làm điều đó. Ông đã tránh được bệnh đó vì ông đã nghỉ ngơi thường xuyên, và ông có thể tiếp tục làm việc một cách khỏe khoắn và không mệt mỏi trong suốt đêm dài.

- Dale Carnegie

Monsignor Tom Hartman là một linh mục hơn hai mươi năm nay. Ông cống hiến cả cuộc đời mình để phụng sự Chúa và mọi người. Công việc hàng ngày của ông là an ủi người nghèo, chăm sóc người ốm đau, khuyên nhủ người quẫn trí và cố gắng đem lại hạnh phúc cho mọi người. Nhưng thật đáng buồn, có một điều đã bị ông lãng quên trong những chuỗi ngày bận rộn ấy.

Vào một buổi sáng, cha của Hartman gọi điện cho ông. Trong những ngày đó, Hartman được phân công đến làm việc tại giáo xứ St. James Parish ở Seaford, Long Island. Cha ông có một cửa hàng rượu trên đường Farmingdale. Trong suốt những năm lớn lên và trong những năm làm linh mục, Hartman chưa hề nghe cha mẹ ông phản đối ông về bất kỳ điều gì. Nhưng trong cuộc điện thoại buổi sáng hôm ấy, giọng của cha ông hơi bất bình.

Cha ông nói: “Tom, cha muốn ngồi nói chuyện với con một chút”.

Hartman nói: “Chắc chắn rồi” và hai người đàn ông có một cuộc hẹn.

Khi họ gặp mặt nhau, cha ông liền nói ngay những gì mình nghĩ. Ông nói: “Tom, mẹ con và cha luôn ngưỡng mộ con. Cha mẹ luôn nghe được những điều tốt mà con đang làm và chúng ta tự hào về con. Nhưng cha nghĩ con đang bỏ quên gia đình của mình. Cha hiểu là con đã giúp rất nhiều người trong cuộc đời con, nhưng nhiều người trong số họ sẽ đến và đi. Còn gia đình của con vẫn luôn ở bên con. Và vấn đề là khi con gọi cho cha mẹ, con luôn nhờ chúng ta làm điều gì đó cho con. Con dường như quá bận rộn không dành thời gian nói chuyện với cha mẹ”.

Hartman ngay lập tức bị sốc. Ông nói: “Thưa cha, khi con bắt đầu lớn, con luôn dõi theo cha. Cha làm trong ngành kinh doanh sản xuất và làm việc bảy mươi tiếng một tuần. Và con phải nói con ngưỡng mộ cha. Vì vậy, cha biết đấy, con cũng đang cố gắng làm điều tương tự như thế”.

Nhưng cha ông không có vẻ gì là bị thuyết phục. “Con không thấy sao, Tom, công việc của con nặng nhọc hơn của cha. Công việc của cha là thuộc về vật chất. Nó chỉ là trái cây và nông sản. Sau đó, cha về nhà, có mặt cùng với gia đình của mình”. Hartman không biết nói gì nữa và ông cảm thấy dễ chịu hơn khi cha ông nói không cần thiết phải có câu trả lời ngay tức khắc. Người cha nói: “Cha chỉ muốn con suy nghĩ về điều này”.

Cuộc trò chuyện đã làm Hartman đủ bối rối để hoãn lại tất cả các cuộc hẹn còn lại trong ngày. Sau đó, ông quyết định gọi cho anh em của ông. Ông đã nhận ra nhiều điều trong cuộc nói chuyện với họ mà sau này ông có kể lại. Ông nói: “Khi tôi

gọi cho họ, chúng tôi bắt đầu trò chuyện khoảng ba bốn phút và hầu như tất cả họ đều nói một ý giống nhau: 'Anh cần gì?'. Đó là khi tôi phải thừa nhận rằng cha tôi đã nói đúng".

Thậm chí một người có nhiệm vụ là duy trì niềm tin và sự cân bằng nơi mọi người cũng cần có một ai đó nhắc nhở ông ấy rằng – có ít nhất một lần trong đời – ông đã không làm đúng như những lời ông đã rao giảng. Đó là một sai lầm mà ai cũng thường mắc phải.

Điều quan trọng với tất cả chúng ta là làm sao có thể cân bằng được cuộc sống và dành chỗ cho những thứ khác hơn là công việc. Việc này không chỉ đem lại nhiều niềm vui và thỏa mãn hơn trong đời sống cá nhân. Hầu như chắc chắn rằng, nó cũng sẽ khiến con người sung sức hơn, tập trung hơn và hiệu quả hơn trong công việc.

Walter A. Green, chủ tịch của Harrison Conference Services, ví một cách sống hiệu quả và cân bằng là "cái ghế đẩu có nhiều chân". Green tin rằng, có rất nhiều người chỉ hướng theo một chiều duy nhất trong cuộc sống của họ. Họ chỉ chú tâm vào công việc của mình mà thôi.

Green nói: "Theo kinh nghiệm của tôi, cách sống một chiều như thế thường sẽ theo suốt cuộc đời của một người. Điều mà tôi muốn nhắc nhở là cuộc sống của bạn nên là cái ghế đẩu nhiều chân, hướng này là dành cho gia đình bạn, hướng còn lại là cho bạn bè, cho những kỳ nghỉ và cho sức khỏe của bạn. Tôi thấy rất nhiều trường hợp của những người ở độ tuổi ba mươi, bốn mươi và năm mươi, sự nghiệp của họ không thể đem lại cho họ những gì mà họ mong muốn. Vấn đề ở chỗ cuộc sống của họ chỉ như 'chiếc ghế đẩu có một chân' mà thôi".

Thậm chí đây cũng là vấn đề đối với những người cực kỳ

thành đạt. Green tiếp tục: "Vào một giai đoạn nào đó trong cuộc đời của bạn, bạn sẽ muốn một thứ gì khác. Bắt đầu vun đắp cho tình bạn và những nhu cầu ở sau tuổi trung niên là một điều có thể. Nhưng điều đó cũng như là một người năm mươi tuổi mới tập lái xe đạp lần đầu". Đó không phải là một dấu hiệu tốt.

Tầm quan trọng của sự cân bằng – đối với cá nhân và cho cả công ty tuyển dụng họ – chỉ cho đến hiện nay mới được hiểu một cách đầy đủ. Tuy vậy, những công-ty-được-lãnh-đạo-tốt ở khắp nơi đang cố gắng giúp người của họ đạt được sự cân bằng thật sự trong cuộc sống.

Tại trụ sở chính ở thành phố New York của tập đoàn Tiger Management, một công ty toàn cầu về quản lý tài chính có một phòng tập thể dục trang bị đầy đủ dụng cụ được lắp đặt ngay bên ngoài văn phòng chủ tịch. Mọi nhân viên của Tiger đều được khuyến khích sử dụng nó.

Chủ tịch của Tiger, Julian H. Robertson, Jr. nói với vẻ tự hào: "Phòng tập sẽ được mở rộng gấp ba lần. Tôi thấy rằng những thanh niên thường đến đây sau buổi làm. Việc mà họ thích đến đây hơn là đến các câu lạc bộ thể dục khác trong thành phố là một điều thuận lợi lớn cho chúng tôi. Họ nói chuyện và trao đổi ý kiến với nhau. Tất cả những điều đó rất tốt cho chúng tôi". Và hiển nhiên là cũng tốt cho cả họ nữa – về mặt thể chất lẫn tinh thần.

Andrés Navarro, chủ tịch của SONDA, S.A., công ty chuyên về hệ thống máy tính của Chile hoạt động ở Bắc và Nam Mỹ phát biểu: "Tôi không nghĩ rằng một nhà quản lý tài ba lại không là một con người toàn diện". Navarro đưa ra một sự so sánh tương tự. "Nếu bạn muốn trở thành một vận động viên

phóng lao, chỉ có cánh tay khỏe không chưa đủ, cả cơ thể bạn cũng phải khỏe nữa".

Và nếu bạn muốn trở thành một nhà lãnh đạo tuyệt vời, tất cả các mảng trong cuộc sống của bạn đều phải mạnh mẽ và toàn vẹn. Navarro giải thích: "Bạn thấy đấy, một nhà quản lý giỏi đưa ra những quyết định tuyệt nhất và kiếm được nhiều tiền trong công ty nhưng lại không quan tâm đến vợ con và những người khác, nói chung đang mất đi một phần rất quan trọng trong cuộc sống. Nếu bạn muốn thăng tiến và trở thành một nhà lãnh đạo tốt, bạn phải là một người toàn diện. Và phần quan trọng nhất của điều này chính là gia đình của bạn".

Richard Fenstermacher của công ty Ford Motor đề xuất một ý tưởng tương tự với nhân viên của mình. Fenstermacher nói: "Chúng tôi nói với họ 'Cuộc sống của các bạn là một không gian hai chiều'. Nếu bạn thấy tất cả những gì đại diện cho bạn đều nằm tại Ford thì bạn đang có vấn đề bởi vì bạn còn có trách nhiệm đối với gia đình mình nữa".

Không thể chối cãi rằng, hầu hết các nhà lãnh đạo ngày nay không phải lúc nào cũng đạt được sự cân bằng hoàn hảo. Nó cũng giống như việc tung hứng nhiều trái banh trên không một lúc, đó không phải là điều dễ dàng. Khuynh hướng thông thường của những người nhiều tham vọng là đặt sự nghiệp lên hàng đầu. Và nó dường như được xem là thứ quan trọng nhất và cấp thiết nhất.

Fred Sievert, chủ tịch công ty New York Life có hàng loạt áp lực khác nhau trong quỹ thời gian của mình, nhưng ông cũng phải thẳng thắn thừa nhận rằng ông đã rất khó khăn để có thể kiểm soát tất cả những nhu cầu xung đột trong cuộc sống của mình. Ông nói: "Tôi vẫn đang cố gắng từng ngày để cân

bằng cuộc sống của tôi. Tôi hầu như sử dụng tất cả những giờ tôi thức để làm việc và từ một năm nay, tôi không thể khám phá mọi thứ mà tôi muốn biết. Nó thật sự là rất khó".

Đúng vậy. Ray Stata, chủ tịch công ty Analog Devices tin rằng có được sự phân chia thời gian hợp lý giữa làm việc và nghỉ ngơi "chính là thử thách lớn nhất". Nhưng nó cũng đáng cho chúng ta nỗ lực để làm chủ thử thách đó.

John B. Robinson của tập đoàn tài chính Fleet đã nhận ra lợi ích của việc có được một cuộc sống gia đình hạnh phúc. Robinson nói: "Tôi chưa bao giờ có chút mảy may nghi ngờ về điều quan trọng nhất đối với tôi". Chức vụ cao? Tiền lương? Cổ phần? Một biệt thự ở vùng quê? "Điều quan trọng nhất đối với tôi, về mặt lâu dài, là chính tôi, vợ tôi và gia đình của tôi".

Và nó có ý nghĩa gì trong thực tiễn? "Tôi luôn cố gắng duy trì ý thức về cái gọi là công bằng và hợp lý, và nếu tôi dành quá nhiều thời gian cho công việc hơn là cho gia đình, tôi sẽ tự nhủ 'Mình sẽ không làm thế. Mình sẽ không đi dự buổi ăn tối đó. Mình không thể đối xử không công bằng với gia đình mình'".

Hầu hết mọi người, khi được hỏi trực tiếp, đều có những suy nghĩ giống Robinson. Gia đình thì quan trọng hơn. Và thời gian cho giải trí là không thể thiếu. Nhưng phần lớn trong số họ không thực hiện theo những gì mình nghĩ. Họ không xem sự cân bằng là điều quan trọng hàng đầu. Họ sa vào thói quen luôn đáp ứng những áp lực tức thời của công việc và lờ đi những niềm vui về lâu dài mà sự thỏa mãn trong đời sống cá nhân đem lại.

Sau những khám phá của bản thân về đời sống gia đình, Monsignor Tom Hartman đã tự học cách "lãng phí" thời gian. Hartman giải thích: "Tôi cố gắng dành một tiếng mỗi ngày không

làm gì cả. Tôi 'lãng phí' thời gian đó cho công việc, cho mọi người và cho thiên nhiên. Nó đã thay đổi cách nhìn nhận của tôi. Giờ tôi nhận ra được mối dây liên hệ mà chúng tôi có với nhau. Điều quan trọng không phải là chấp nhận một cách cưỡng ép mà là hiểu rõ được tầm quan trọng của chúng". Hãy coi trọng gia đình, bạn bè, môi trường của bạn, chính bản thân bạn và bất cứ thứ gì làm cho đầu óc của bạn thoát khỏi công việc.

Ở nhà của Michael và Nancy Crom tại vùng ngoại ô San Diegio, ngày thứ Bảy luôn là một ngày-không-giống-mọi-ngày để dành cho việc đó. Khi Nancy sắp ngủ dậy, Michael và con gái Nicole đi làm bánh kếp, món ăn khoái khẩu của Nicole. Hai người họ ra ngoài vườn, kiểm tra vườn dâu, tưới hoa và cho chim ăn. Ông bố kể cho đứa con nghe câu chuyện về Nicky-Nicole và Belinda McIntosh, những nhân vật tưởng tượng mà cả hai người bịa ra.

Michael nói: "Chúng tôi làm điều đó mỗi ngày thứ Bảy bất kể là trong kỳ nghỉ hay trong những ngày làm việc. Được nhìn thấy niềm vui trong ánh mắt đứa con gái làm cho tôi cảm thấy rất hạnh phúc".

Wolfgang Schmitt, chủ tịch của Rubbermaid, hầu như mỗi tối đều đi bộ với gia đình. Shimitt giải thích: "Sẽ là bất bình thường nếu chúng tôi không đi bộ. Nếu mấy cậu con trai lớn hơn của tôi có ở đó, chúng sẽ đi bộ với chúng tôi. Đứa con nhỏ thì luôn luôn đi với chúng tôi vì nó luôn ở nhà. Chúng tôi đi khoảng bốn mươi phút, một tiếng, hay bao nhiêu thì tùy, chỉ là đi lòng vòng. Chúng tôi làm việc này bất kể thời tiết".

Shimitt cũng luôn dành thời gian cho việc ở một mình. "Hoạt động thể chất là liệu pháp chữa bệnh. Cào lá, chặt gỗ, trồng cây. Bất kỳ việc vặt nào trong nhà cũng có thể giúp ta chữa bệnh".

Bill Makahilahila tại SGS-Thomson luôn kiếm thời gian rãnh rỗi cho mình mỗi ngày – mặc dù điều đó có nghĩa là dậy từ lúc ba giờ sáng. Makahilahila giải thích về thói quen dậy sớm của ông: "Tôi bận rộn suốt cả ngày. Tôi phải ở đây cho đến bảy, tám giờ tối và tôi biết tôi phải có mặt ở đây vào mỗi sáng. Tôi không biết tại sao, nhưng tôi thấy được mình đang ở đâu trong những lúc suy ngẫm vào mỗi buổi sáng. Nó thật yên tĩnh, tôi có thể thư giãn, sáng tạo, đọc sách và hồi tưởng lại một ngày của tôi".

Điều đó mang lại lợi ích ngay tức thì. Ông nói: "Khi tôi làm điều đó, tôi bắt đầu cảm thấy thanh thản trong tâm hồn và trở nên tự tin, thậm chí là ngay trong một mớ bòng bong mà tôi biết mình phải đối mặt trong ngày hôm đó".

David Luther của Corning thì tập chạy bộ. Ông cũng đi nghỉ mát với vợ và đứa con trai bốn lần mỗi năm, trượt tuyết hay đi nhặt đồ trên bãi biển. Ông chắc chắn rằng ông sẽ đọc những thứ không dính dáng gì tới công việc và khi mọi thứ đều thất bại "Tôi đi ra ngoài, ngồi trên boong tàu và ngắm những con chim ưng".

Một khi bạn phân tích làm thế nào để hưởng thụ những khoảng thời gian nghỉ ngơi của mình, hãy làm một điều tương tự như vậy trong công việc. Ai nói rằng văn phòng là nơi đầy những áp lực?

Dĩ nhiên là không phải là Richard Fenstermacher của công ty Ford Motor. Fenstermacher nhớ lại việc kinh doanh với một công ty biết cách mang lại sự hài hước ngay cả trong phòng quản trị. Fenstermacher giải thích: "Khi họ đem một người nào đó vào trong hội đồng, họ tặng thành viên mới đó một chiếc đồng hồ chuột Mickey. Sẽ có một buổi ra mắt long trọng diễn

ra bên ngoài văn phòng. Mọi người đến đứng chung quanh và ai đó sẽ lên phát biểu. Đó là bạn không phải tốn hết hai mươi lăm năm trong công ty này để có được chiếc đồng hồ. Đó chính là đồng hồ của bạn. Khi bạn nhìn nó, chúng tôi muốn nhắc nhở bạn rằng hãy có niềm vui trong công việc. Đó là lý do vì sao nó là chuột Mickey".

Tom Saunders coi sự thích thú là một trong những ưu tiên hàng đầu trong ngân hàng quốc tế của mình, Saunders Karp & Company. "Chúng tôi 'lãng phí' thời gian. Khi chúng tôi có một ít thời gian rảnh rỗi ngồi lại với nhau, chúng tôi cười với nhau về một điều gì đó hoặc giễu cợt lẫn nhau. Tôi giễu cợt họ và họ giễu cợt lại tôi còn hơn thế. Tôi luôn trêu chọc họ suốt cả ngày. Chúng tôi có những giây phút vui vẻ và không để chính mình trở nên quá căng thẳng".

Phát thanh viên Hugh Downs mượn phương pháp đã được thời gian minh chứng của Churchill về sự nghỉ ngơi trong công việc và thực hiện nó theo cách của riêng ông. Downs nói: "Điều giống nhau giữa tôi và những người vĩ đại – chỉ một điều này thôi – đó là tôi có thể ngủ trong những khoảng thời gian rất ngắn và tỉnh táo trở lại. Tôi có thể ngồi xuống ghế và ngủ trong vòng năm ba phút sau đó thức dậy và nó cứ như là tôi đã ngủ một giấc dài vào buổi tối vậy. Tôi thường hay vào phòng thay đồ ngay cả khi tôi đã chuẩn bị xong hết và nói: 'Đánh thức tôi dậy hai phút trước khi lên hình'. Và họ đi vào và đánh thức tôi dậy trước giờ phát sóng. Cứ thế tôi ra ngoài và thực hiện chương trình.

"Vợ tôi luôn cười tôi vì điều đó. Cô ấy nói: 'Nếu mà anh bị kết án tử hình trong vòng hai giờ tới, trước khi ra pháp trường, giờ thứ nhất anh sẽ đi ngủ và đối mặt với bản án vào giờ thứ

hai'. Có thể lắm chứ. Nếu tôi không thể làm gì ở giờ thứ nhất thì chuyện đi ngủ cũng là hợp lý thôi".

Điều luôn luôn hợp lý – tại công sở, trong nhà, ngoài đường, ở bất cứ nơi nào mà bạn có mặt – là việc giữ sự cân bằng trong cuộc sống. Như John Robinson nói: "Có rất nhiều cách để tham gia vào những hoạt động bên ngoài. Mỗi lần bạn tham gia vào một hoạt động nào đó, bạn đã có thêm cân bằng – bất kể nó liên quan đến nhà thờ, cộng đồng, hay trường học. Tôi chỉ tránh những việc quá sức thôi".

Ca sĩ kiêm nhạc sĩ Neil Sedaka có hai người bạn thân cùng lớn lên ở Brooklyn, đôi bạn trẻ đó có những tham vọng lớn lao trong cuộc sống của họ và chỉ yêu khi có thời gian vui vẻ. Qua nhiều năm cả hai cùng đạt được những địa vị cao và thành đạt, nhưng họ cũng đã mất nhiều thứ. Đó chính là sự cân bằng mà họ từng có trong cuộc sống của mình. Sedaka đã viết một bài hát về bạn của ông và nó đã gặt hái nhiều thành công. Bài hát có tên là "The Hungry Years".

Sedaka nhớ lại: "Bọn họ đã cố gắng để đạt tới đỉnh cao. Thành công và tiền bạc. Nhưng cuối cùng khi đạt được những thứ đó, họ nhận ra rằng mình đang hối tiếc về những khoảng thời gian lúc ban đầu, khi họ cùng lang thang ở khu phố cũ, khi họ cùng nhau xây dựng cuộc sống.

"Nó giống như là 'Tôi muốn một căn nhà năm-triệu-đô-la'. Nhưng cuối cùng khi bạn có được nó, tất nhiên bạn sẽ dọn vào đó ở, và sau một vài tháng, bạn tự hỏi 'Phải chăng đây là tất cả? Chỉ vậy thôi sao?'. Rồi các bạn hối tiếc những năm tháng khi các bạn cùng nhau làm được nhiều thứ. Bạn mất đi sự thỏa mãn và cân bằng trong cuộc sống của mình". Không có gì sai

với những thành công vật chất, nhưng nếu chỉ bấy nhiêu đó thì không đủ để duy trì một cuộc sống hạnh phúc.

Làm thế nào để bạn bắt đầu cân bằng cuộc sống của mình? Bước thứ nhất là phải thay đổi thái độ của bạn. Bạn thường không nghĩ đến thời gian cho gia đình, cho những bài tập thể dục, hay cho thời gian nghỉ ngơi và coi đó là sự lãng phí thời gian. Những người thành đạt thường bỏ lỡ những thời gian nghỉ ngơi. Hãy giải phóng bạn ra khỏi những suy nghĩ như thế. Thư giãn không phải là một từ "đáng khinh".

Điều này dẫn đến bước thứ hai: bạn phải dành thời gian cho những hoạt động nghỉ ngơi. Hầu hết các bạn đều *quá* tận tụy với công việc. Có lẽ đã đến lúc bạn nên xem xét lại những ưu tiên trong cuộc sống của mình. Hãy quyết định dành sức lực cho việc vạch kế hoạch nghỉ ngơi cũng nhiều như việc định ra kế hoạch cho công việc.

Bước thứ ba là phải hành động. Hãy làm một cái gì đó. Tham gia những hoạt động mà chúng không dính dáng gì tới công việc. Chúng sẽ làm cho bạn hạnh phúc hơn, khỏe hơn, tập trung hơn và dẫn đến kết quả là, một nhà lãnh đạo tốt hơn.

HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CAO LIÊN TỤC BẮT ĐẦU
TỪ SỰ CÂN BẰNG GIỮA CÔNG VIỆC
VÀ THỜI GIAN NGHỈ NGƠI.

14
Hãy có những cái nhìn thật tích cực

Trước đây, trong một lần tham gia chương trình trên radio, tôi đã được yêu cầu nói trong vòng ba câu về bài học quan trọng nhất mà tôi từng học. Thật dễ dàng. Tôi kể rằng: "Bài học quan trọng nhất mà tôi đã từng học chính là tầm quan trọng vô cùng to lớn của cách suy nghĩ. Nếu tôi biết bạn đang nghĩ gì, tôi sẽ biết được bạn là người như thế nào, bởi vì suy nghĩ của bạn quyết định chính bản thân bạn. Bằng cách thay đổi suy nghĩ, chúng ta có thể thay đổi cuộc sống".

Tôi tin chắc rằng vấn đề lớn nhất và cũng là duy nhất chúng ta phải đối mặt là phải lựa chọn lối suy nghĩ cho phù hợp. Nếu làm được, chúng ta sẽ dễ dàng giải quyết tất cả những khó khăn. Hoàng đế La Mã và cũng là nhà triết học nổi tiếng Marcus Aurelius đã tóm gọn điều đó chỉ trong tám chữ - tám chữ có thể quyết định số phận của bạn: "Suy nghĩ làm nên cuộc sống chúng ta".

Nếu có suy nghĩ tích cực, chúng ta sẽ hạnh phúc. Nếu suy nghĩ quá tiêu cực, chúng ta sẽ đau khổ. Nếu có suy nghĩ yếu ớt, chúng ta dễ bị tổn thương. Nếu có suy nghĩ sợ sệt,

chúng ta sẽ luôn sợ hãi. Nếu cho rằng thất bại, chúng ta sẽ thất bại, chắc chắn thế. Và nếu cứ chìm ngập trong than vãn, mọi người sẽ xa lánh chúng ta.

Tôi đang ủng hộ một thái độ lạc quan đối với tất cả những vấn đề của chúng ta à? Không! Vì cuộc sống không đơn giản như thế. Nhưng tôi hết sức tán thành việc chúng ta nên chọn lấy một thái độ sống tích cực hơn là một thái độ sống tiêu cực.

- DALE CARNEGIE

Denis Potvin là người đàn ông bị ghét nhất ở Madison Square Garden. Một buổi tối, khi đang trượt băng, người đội trưởng ấy của đội New York Islanders đã bị công kích bởi những tiếng la ó. Và anh ta không chỉ bị công kích như vậy.

Madison Square Garden là sân nhà của đội New York Rangers – đối thủ mạnh nhất của đội New York Islanders. Tài trượt băng, tính cách thẳng thắn và phong cách trượt điệu nghệ đã làm cho anh ấy trở thành cầu thủ bị các fan hâm mộ của đội Rangers cực kỳ ghét.

Potvin nhớ lại: "Điều đó thật tệ hại, nó khiến cho những người đồng đội của tôi chẳng biết phải làm gì. Trước khi ra khỏi phòng thay đồ, một vài người đã nói rằng 'Tối nay, hãy ra ngoài ấy và đánh tụi nó'. Bạn có thể thấy mọi người bắt đầu nói cái gì đó. Nhưng sau đó họ lại im lặng. Bạn sẽ nói gì với một anh chàng bị ghét nhất trong tòa nhà này về hai tiếng rưỡi sắp tới?" Hầu hết những người bạn trong đội Islanders của Potvin chẳng nói gì cả.

Anh ấy nói: "Tôi nhớ có một đêm, tôi đang đứng ở vạch xanh trước khi trận đấu bắt đầu. Hồi đó, người ta hay làm cho đèn

mờ đi để hát Quốc ca, rồi dùng đèn chiếu vào người ca sĩ và lá cờ". Nhưng bây giờ thì họ không làm điều đó trước mỗi trận đấu khúc côn cầu ở Madison Square Garden nữa. Buổi tối hôm ấy chính là lý do.

Potvin kể: "Tôi đứng đó và cởi mũ bảo hiểm ra như tôi vẫn thường làm. Và các cổ động viên bắt đầu ném mọi thứ vào tôi. Tôi nghe có tiếng gì đó sượt qua tai. Nó làm tôi run bắn cả người. Tôi không biết đó là cái gì nhưng tôi rất sợ. Tôi thật sự rất sợ hãi. Khi đèn bật sáng trở lại, tôi nhìn lướt qua. Đó là một cái ắc-quy chín volt, xung quanh còn có nhiều cái lớn hơn, chúng được ném từ chỗ nào đó phía trên kia". Nó rất dễ bay trúng vào đầu của Potvin.

Trong lúc đó, người cầu thủ nổi tiếng ấy có một sự lựa chọn. Anh ấy có thể bị đánh bại bởi những sự chống đối kia. Có đến hàng trăm người biểu lộ sự căm ghét đối với anh ấy. Anh ấy có thể để những giận dữ và sợ hãi đuổi anh ấy ra khỏi sân băng hoặc tiếp tục thi đấu trước một đám đông tức tối và cực kỳ nguy hiểm.

Potvin đã chọn cách thi đấu. Anh ấy đứng giữa một sân vận động đầy sự chống đối và biến những sự đe dọa hèn nhát ấy thành thử thách cá nhân. Anh ấy trở nên mạnh mẽ nhờ những chống đối tiêu cực trên và dùng chúng làm nguồn năng lượng cho một sức mạnh tích cực lạ thường. Tất cả đã được thực hiện nhờ vào nghị lực của Denis Potvin.

Anh ấy hồi tưởng lại cái đêm đầy thù địch ấy và nói: "Thật là một điều may mắn. Tối hôm ấy, tôi đã thi đấu rất tốt ở Garden và kể từ lúc đó, tôi luôn luôn chơi tốt ở đấy. Tôi được thúc đẩy bởi niềm tin, vì cách duy nhất tôi có thể chứng tỏ cho họ thấy là việc chiến thắng ở Garden.

"Khi tôi lấy được banh, họ hét lên. Khi tôi đánh banh vào lưới, họ gào lên. Khi tôi va chạm với các cầu thủ khác, họ cũng la lên. Và tôi bắt đầu thật sự yêu thích điều đó. Thật ngạc nhiên, điều đó lại trở thành một cái gì đó mãnh liệt hơn cả bản thân tôi. Madison Square Garden là nơi duy nhất tổ chức cuộc thi khúc côn cầu cấp quốc gia. Giây phút tôi bước vào tòa nhà ấy là lúc tôi sẵn sàng chiến đấu.

"Kia là những tên khổng lồ Goliath còn đây là tôi – một chàng David bé nhỏ ngồi giữa sân băng. Nhưng tôi có thể kiểm soát được trận đấu hơn bất kì người nào trong tòa nhà này và tôi sẽ thực hiện điều đó. Tôi sẽ luôn thi đấu bằng cả trái tim mỗi khi ở Garden".

Cách suy nghĩ – chính là sức mạnh có trong đầu chúng ta. Đôi khi chỉ duy nhất một suy nghĩ kiên định có thể thay đổi hoàn toàn thực tế.

Nghe có vẻ hơi khó tin nhỉ? "Suy nghĩ tích cực và bạn sẽ thấy hạnh phúc. Nghĩ đến thành công và bạn sẽ thành công". Hay từ sân băng ở Madison Square Garden, bạn có thể thấy hành động "Biến một bức tường chống đối thành một nguồn sức mạnh". Dale Carnegie và Denis Potvin không phát cáu lên à? Chắc chắn là không. Vì họ là những người hiểu rõ nhất sức mạnh của cách nghĩ. Những câu nói ngày xưa đã sai rồi: Cái bạn ăn không quyết định được bạn là ai. *Bạn nghĩ thế nào, bạn sẽ là người thế đấy.*

Trái ngược với những gì mọi người vẫn muốn tin, những tác động bên ngoài thường không quyết định niềm vui riêng của bạn. Vấn đề là bạn phản ứng lại những tác động ấy như thế nào, tốt hay xấu.

Marshall và Maureen Cogan đã rất thành công trong việc làm giàu bằng công việc của mình. Anh là đối tác của một công ty đầu tư ngân hàng lớn ở New York. Cô là một ngôi sao đang lên trong lĩnh vực xuất bản – người sẽ trở thành tổng biên tập tạp chí *Art & Auction.* Ba đứa con của họ thì học trường tư và chúng học rất giỏi. Gia đình Cogan có một căn hộ xinh đẹp trong thành phố và họ cũng vừa mới xây một ngôi nhà nghỉ mát ở phía Đông Hampton. Nó nằm gần biển, rất to và hiện đại. Mọi người trên khắp thế giới đã đến đây để chiêm ngưỡng ngôi nhà độc đáo ấy. Không những thế, ngôi nhà còn giành được một vài giải thưởng về kiến trúc và thiết kế. Nó được nhiều tạp chí trong nước giới thiệu và khen ngợi. Những đứa trẻ nhà Cogan cũng yêu quý ngôi nhà như cha mẹ chúng.

Sau đó lại xảy ra vấn đề. Marshall cảm thấy chán nản cái công ty đầu tư mà anh đang làm việc và quyết định lập một công ty cho riêng mình. Dù anh đã kỳ vọng rất nhiều, đồng nghiệp và bạn bè của anh cũng ủng hộ nhiệt tình nhưng công việc kinh doanh mới của Marshall không được thuận buồm lắm. Thời điểm đó hóa ra lại thật tồi tệ - đúng ngay lúc nền kinh tế bắt đầu suy thoái. Trong chốc lát, vốn liếng của anh mất hết và phần lợi nhuận anh trông đợi cũng chẳng có. Tất cả những xui xẻo kết thúc bằng một bất hạnh cuối cùng: khi Marshall đang nỗ lực hết mình để ổn định mọi chuyện thì anh lại mắc bệnh viêm gan, nó đã khiến anh phải nằm ở nhà hơn một tháng.

Những người chủ ngân hàng của Marshall rất thông cảm nhưng họ vẫn giữ nguyên yêu cầu của mình: "Anh phải bán ngôi nhà mới của anh đi". Marshall không thể chịu đựng được ý kiến này. Thật là khó khăn để báo tin cho vợ anh biết. Anh không tưởng tượng nổi cô và bọn trẻ sẽ phản ứng như thế nào.

Anh lẽ ra không cần phải lo lắng điều đó. Maureen nói: “Chúng ta sẽ bán căn nhà, phải làm thế thôi”.

Và gia đình Cogan quyết định bán ngôi nhà cùng với tất cả đồ đạc. Những gì họ phải làm chỉ là thu ghém quần áo, dọn dẹp đống đồ chơi của lũ trẻ, tắt đèn và khóa cửa.

Trước ngày chủ nhà mới dọn đến, Maureen nói với Marshall rằng: “Này anh, chúng ta sẽ cho bọn trẻ vào nhà, đưa cho mỗi đứa một cái túi để chúng nhặt hết đồ chơi vào đó. Và chúng ta sẽ mang hết những thứ ấy trở về thành phố”.

Marshall không đồng ý, anh nói: “Anh không muốn chúng nó chứng kiến cảnh này. Anh không muốn chúng phải làm công việc ấy. Chỉ anh với em làm thôi”.

Maureen bảo: “Không được! Bọn trẻ sắp đến rồi. Chúng sẽ cảm thấy có gì đó không ổn nhưng chúng sẽ hiểu, vì anh sẽ tiếp tục phấn đấu và xây dựng lại tất cả. Nếu một ngày nào đó, điều này xảy ra với chúng, chúng cũng sẽ đủ tự tin bắt tay lại từ đầu”.

Cuối cùng thì ông bố và bà mẹ ấy cũng đồng ý với nhau. Bọn trẻ dọn phòng trong lúc bố mẹ chúng sắp xếp quần áo và một vài vật dụng cá nhân khác. Đến lúc chuẩn bị đi, họ đứng cạnh nhau trước cửa nhà một lúc, và Marshall khóa cửa.

Sau đó, 5 người họ leo lên xe để về thành phố. Lúc ấy, Maureen nhẹ nhàng nói với Marshall: “Chúng ta hãy nhận định thất bại này theo đúng bối cảnh của nó. Chúng ta không đi khỏi Caribbe, không rời bỏ ngôi nhà ở Đông Hampton. Cuộc sống vẫn tiếp tục, anh à!”.

Cô cũng trò chuyện với lũ trẻ: “Chúng ta không có ngôi nhà riêng của chúng ta nhưng chúng ta có một căn hộ rất dễ thương.

Chúng ta sẽ sống chung với nhau. Bố các con đang rất khỏe và bố sẽ bắt đầu một công việc kinh doanh mới. Mọi thứ sẽ ổn thôi mà!".

Đúng như thế. Bọn trẻ không phải chuyển trường. Chúng vẫn đi cắm trại vào mùa hè năm đó. Marshall nhanh chóng trở lại công việc và làm rất tốt. Và quan trọng hơn tất cả những điều đó là một bài học đã được rút ra và được thực hiện hai mươi năm sau đó.

Maureen giải thích: "Đứa con trai lớn của tôi đã mắc phải một sai lầm. Nó bắt tay vào một công việc kinh doanh mà chúng tôi buộc phải đóng cửa để không bị phá sản. Đó là một thất bại cay đắng. Nó còn rất trẻ, chỉ mới hai mươi lăm tuổi thôi. Tôi nhớ đã hỏi nó 'Mọi chuyện thế nào rồi con?'. Nó trả lời 'Tệ lắm mẹ ạ! Con còn vài tháng để giải quyết tất cả'. Nó không muốn bị phá sản, nó muốn trả hết nợ nần, đóng cửa công ty và rời khỏi đó.

"Nhưng sau đó nó nói 'Con vẫn nhớ khoảng thời gian khi điều ấy xảy ra với bố. Con sẽ ổn mà! Con sẽ vượt qua được. Con biết con có thể làm được vì con đã chứng kiến và con luôn luôn nhớ!'".

Làm sao để chúng ta có thể xây dựng được cái nhìn tích cực như thế? Làm thế nào để thay đổi phản ứng của chúng ta trước những tác động bên ngoài?

Cái nhìn và quan điểm của bạn là hết sức quan trọng. Hãy nghĩ đến nó mỗi ngày. Stanley R. Welty, Jr. – Chủ tịch công ty Wooster Brush giải thích: "Cứ mỗi buổi sáng, khi đặt chân xuống nền nhà, bạn có thể biến ngày hôm đó trở thành một ngày tốt đẹp hay một ngày tồi tệ bằng cách điều khiển quá trình suy nghĩ của mình. Bạn sẽ thấy yêu đời hoặc không.

“Hằng ngày, trong cuộc sống và trong công việc, chúng ta phải đối mặt với rất nhiều tác động bên ngoài, thậm chí là cả những vấn đề rắc rối nhất, nhưng trong một phạm vi rộng lớn, chúng ta phải quyết định xem ngày hôm nay sẽ là một ngày như thế nào. Nếu có thể, đừng quá lo lắng! Đôi lúc chúng ta chỉ có thể mỉm cười và giơ tay xin hàng”.

Sự hài hước cũng rất cần thiết. Đừng bao giờ quên rằng yếu tố đơn giản ấy có thể giúp cho mọi thứ trở nên nhẹ nhàng hơn. Welty cũng đồng ý và ông ấy khuyên: “Hãy để mọi việc theo đúng bối cảnh của nó! Khi có cái gì đó không ổn, cứ thư giãn và từ từ. Hãy xem xét vấn đề và nghĩ xem bạn sẽ ứng phó như thế nào. Hãy tự nhủ rằng: Lùi lại mười bước và xem chúng ta sẽ tiến như thế nào trong bước tiếp theo”.

Có hàng trăm thứ có thể khiến bạn phát cáu, lo lắng và mệt mỏi. Nhưng đừng để những thứ nhỏ nhặt ảnh hưởng đến bạn.

Ted Owen – chủ báo *San Diego Business Journal* cũng như hầu hết những người dân phía Nam California đã dành rất nhiều thời gian để cầm lái. Ông nói rằng: “Khi bạn bị bỏ rơi trên đường cao tốc, bạn chỉ có thể làm hai điều sau: Bạn có thể chửi rủa người lái xe kia và làm vài cử chỉ không hay ho lắm. Hoặc bạn có thể nhún vai và tự nhủ rằng ‘Còn bao lâu nữa thằng cha ấy sẽ kết thúc trong một đống rác? Hắn sẽ không dám chạy cái kiểu ấy nữa đâu’”.

Cả hai cách thức trên đều không giúp bạn đến văn phòng nhanh hơn. Nhưng cái nhún vai “dành cho” sự bực bội lặt vặt ấy sẽ khiến bạn cảm thấy thoải mái và tâm trạng cũng tích cực hơn. Và có thể bạn sẽ sống thọ thêm một vài năm nữa.

Owen khi sinh ra đã có quan-điểm-không-thờ-ơ với cuộc sống. Ông ấy đã từng rất nhiệt tình và xông xáo nhưng phải trải qua

nhiều năm ông ấy mới nhận ra tính cách đó nguy hiểm đối với bản thân như thế nào. Khi ông được giao nhiệm vụ xây dựng tờ *Business Journal* – nơi mà ông sẽ thường xuyên bình luận hoạt động của những giám đốc, ông quyết định sẽ khắc phục những nhược điểm trong thái độ và cách xử sự của mình.

Ông ấy nhận thấy: "Nhiều người chúng ta có xu hướng phản ứng lại và phản ứng quá mạnh. Từ khi bắt đầu công việc này, tôi chưa từng nổi giận lúc làm việc. Tôi chỉ giận dữ ở những chỗ khác chứ ở đây, không bao giờ có chuyện đó". Con người luôn phản ứng với mọi chuyện như chưa từng phản ứng vậy.

Sau nhiều năm nỗ lực, cuối cùng mọi thứ cũng tốt đẹp đối với Mary Kay Ash. Bà ấy tái hôn. Những đứa con thì đã trưởng thành. Bà và người chồng mới đã có đủ vốn để thành lập một công ty mỹ phẩm nhỏ – ước mơ bà đã ấp ủ trong nhiều năm.

Đã có lúc ước mơ đó tưởng chừng như tan biến. Ash nhớ lại: "Cái ngày trước khi chúng tôi chuẩn bị mở công ty, chồng tôi đã qua đời vì lên cơn đau tim ngay trong bữa ăn sáng. Chồng tôi phụ trách việc quản lý công ty trong khi tôi, ngay đến bây giờ cũng chẳng biết tí gì về quản trị cả. Tiền bạc không có, tôi chỉ còn đúng năm ngàn đô, là tiền tiết kiệm của tôi. Nghe có vẻ rất ít nhưng nó bằng khoảng năm mươi ngàn đô bây giờ đấy.

"Đến lễ tang, chúng tôi không còn nhiều thời gian nữa. Hai đứa con trai và đứa con gái đã cùng tôi ngồi quyết định xem sẽ phải làm gì. Tôi nên dừng lại hay tiếp tục đây? Tất cả ước mơ của tôi đã đổ ầm xuống đất rồi".

Nhưng Mary Kay Ash rất tin tưởng vào bản thân và bà quyết không từ bỏ. Con trai Richard của bà chỉ mới hai mươi tuổi đã đề nghị rằng: "Mẹ! Con sẽ chuyển đến Dallas để giúp mẹ nhé!".

Bà ấy không tin tưởng lắm, bà nói: "Tôi đã nghĩ nó không thể làm được gì cả. Làm sao mà bạn có thể giao tiền tiết kiệm cả đời của bạn cho một thằng bé mới hai mươi tuổi đầu? Có lẽ nó chỉ có thể nhấc mấy cái hộp nặng mà tôi không nhấc nổi. Không biết nó có biết cách điền một cái đơn đặt hàng hay không nữa? Ý tôi là nó vẫn còn là một đứa trẻ mà tôi còn phải nuôi dạy nhiều".

Ash không phải là một con người dễ bị chi phối bởi những nghi ngờ ấy. Và bà ấy quyết định cho đứa con thử sức: "Công ty đã được thành lập như thế đấy. Đúng như Richard nói, nó chuyển đến Dallas ngay ngày hôm sau cùng với cô vợ mới cưới hai tháng của nó. Những người luật sư đã bảo rằng 'Tại sao bà không đi thẳng đến thùng rác và quẳng tiền vào đó? Bà sẽ không bao giờ làm được điều này đâu!'. Và mấy tờ tin tức của Washington cũng cho thấy có rất nhiều công ty mỹ phẩm đóng cửa mỗi ngày".

Cái nhìn tích cực của bà đã giúp bà vượt qua được tất cả khó khăn. Bà vẫn luôn tự nhủ rằng: "Mọi người sẽ ủng hộ và theo đuổi những gì họ làm ra. Tôi tin mọi chuyện đều có thể giải quyết và tôi chỉ biết cố gắng hết sức". Với một quan điểm như vậy, không có gì là ngạc nhiên khi Ash thành công như thế!

Lạc quan và có lòng tin ở bản thân không chỉ giúp bạn thành công hơn mà còn làm cho mọi người muốn hợp tác với bạn nữa. Tất cả chúng ta luôn hưởng ứng thái độ ấy ở người khác. Đó là lý do vì sao mọi người bị thu hút bởi những người lạc quan, yêu đời. Chúng ta muốn xung quanh là những người bạn, những người đồng nghiệp vui vẻ, nhiệt tình – những con người với quan điểm có-thể-làm-tất-cả và không-có-vấn-đề-gì. Có thể

đoán được, những người nào hay than phiền sẽ không có nhiều bạn đâu.

Tại sao thế? Vì thái độ và quan điểm luôn có ảnh hưởng tốt hoặc xấu đến người khác. Đây là điều rất cần thiết mà những ai muốn trở thành một người lãnh đạo thành công nên nhớ. Hãy có một cái nhìn thật tích cực và hơn thế nữa là một sự thúc đẩy mạnh mẽ.

Có rất nhiều tổ chức mà phần lớn các nhân viên chẳng vui vẻ tí nào cả. Làm thế nào để giải quyết vấn đề này? Hãy tiếp cận từ từ, từng người một. Người lãnh đạo phải ngăn chặn sự mở rộng này bằng cách thay đổi thái độ tiêu cực bằng những cái nhìn tích cực và lạc quan hơn.

David Luther – chủ tịch tập đoàn Corning đã học được tầm quan trọng của việc quan tâm đến sự tích cực và phớt lờ những thứ tiêu cực từ một nhà lãnh đạo công đoàn tài năng ở Detroit. Ông ấy là người đại diện cho công nhân ở một nhà máy sản xuất Lincolns và Thunderbirds.

Luther nói: "Đó là một nơi to lớn và rất thành công về mặt chất lượng. Người đàn ông ấy đứng dậy và nói 'Thay vì lo lắng về mười phần trăm người không đồng ý, tôi lại lo lắng về chín mươi phần trăm người đồng ý, đó là một sự thay đổi'. Đây là một lời phát biểu rất sáng suốt bởi vì có rất nhiều cuộc thương lượng của công nhân xoay quanh mười phần trăm những người phản đối ấy. Mọi người thường nói 'Hãy thay đổi họ'. Nhưng người đàn ông ấy hiểu biết hơn. Ông ấy bảo 'Sai rồi! Tôi sẽ làm việc với chín mươi phần trăm người đồng ý'. Và ông ấy đã làm thế, thật là một cách thức sâu sắc".

Luther cũng đã áp dụng triết lý sống ấy ở Corning. Ông ấy nói: "Cuối cùng, có lẽ tôi đã lôi kéo được một vài người trong

số họ. Nhưng những người trong chín mươi phần trăm kia đang sẵn sàng có mặt. Họ ngồi ở ngoài với những 'cánh cửa sức mạnh' mở rộng. Họ chờ đợi và 'động cơ' trong người họ đang chạy. Bạn sẽ không bao giờ muốn bị kẹt ở đây chỉ vì đang cố gắng thuyết phục một vài người cuối cùng trong khi có rất nhiều người đang chờ đợi ngoài kia và họ sẵn sàng đấu tranh đấy".

Một trong những công việc quan trọng nhất của một người lãnh đạo là tạo được một lối nói tích cực, tự tin để mọi người thấy rằng sai sót không thể nào xảy ra.

Khi Julius Caesar cùng đoàn quân của ông vượt eo biển từ Gaul sang vùng đất mà nay là nước Anh, ông ấy đã làm gì để bảo đảm chiến thắng cho quân đội ông? Một hành động cực kỳ thông minh: ông cho binh lính dừng lại trên những đỉnh núi đá vôi ở Dover. Nhìn xuống mặt biển sâu, họ có thể nhìn thấy mọi người trên những con tàu đang vượt eo biển – bốn bề sáng rực.

Những người lính ấy đang ở đây, ở ngay trên đất nước của quân thù. Vùng đất mắc xích cuối cùng nối với lục địa của họ đã bị chia cắt. Phương tiện rút quân cuối cùng của họ cũng tan theo mây khói. Họ có thể làm gì nữa ngoài việc tiến quân? Họ có thể làm gì nữa ngoài việc xâm chiếm? Họ có thể làm gì nữa ngoài việc chiến đấu với tất cả sức mạnh đang bừng cháy trong lòng họ? Những gì họ làm thật đúng đắn!

Một cái nhìn tích cực không chỉ quan trọng trong thời khắc sống-chết như thế - khi vào bước đường cùng, tinh thần của binh lính như được tiếp thêm sức mạnh. Nó cũng là bí quyết xây đắp một cuộc sống hạnh phúc và tạo dựng một nghề nghiệp thành công. Nó là viên gạch nền tảng của sự lãnh đạo.

Ít nhất thì đó cũng là những gì mà Hugh Downs tin tưởng. Downs – nhà báo và người chủ trì chương trình kỳ cựu của ABC

nói: "Bạn thật sự không cần phải tỏ ra khó chịu đâu". Ông ấy nhớ lại một người đàn ông mà ông đã từng làm việc chung ở đài truyền hình – một người đàn ông xông xáo và cực kỳ tham vọng, đang thăng tiến trong lĩnh vực truyền hình: "Ông ấy chả hay ho chút nào. Ông ấy tìm mọi cách để leo lên vị trí cao bằng cách lợi dụng người khác và theo cách nói của tôi là 'đá-chân-mở-cửa'".

Người đàn ông đó cũng đạt được nhiều tiến triển ban đầu trong công việc. Nhưng trong suốt quá trình thực hiện ý đồ thăng chức của mình, những người mà ông ấy lợi dụng, thất kính và làm cho xa lánh thì không bao giờ quên được. Tất cả họ đều phẫn nộ với một sự nhất trí sôi sục. Khi ông ấy phạm sai lầm, mà thỉnh thoảng chúng ta cũng hay như thế thì họ hoàn toàn đứng sang một bên và làm cho ông ấy thất bại.

Downs nói: "Tôi chưa bao giờ 'đá cửa' để có được một cơ hội cả". Vậy làm thế nào mà ông ấy thành công được tới mức này? Ông ấy đã không quá tham vọng một cách cuồng nhiệt, ông ấy biết kiên nhẫn và có một thái độ ân cần, tử tế. Ông ấy nhận thấy rằng "Bạn cần phải nhanh nhẹn hơn, như thế thì khi cánh cửa vừa mở, bạn sẽ có thể phóng ngay vào đó. Nếu bạn đá cho cửa mở, nó sẽ có khuynh hướng bật trở lại và đập vào mặt bạn. Điều này đã xảy ra hai, ba lần với người đàn ông mà tôi đang kể cho các bạn nghe. Tôi luôn tin các bạn sẽ không làm theo cách ấy. Nhưng bên cạnh đó, bạn cũng cần phải hết sức linh động để nắm bắt những thuận lợi mà bạn có được".

Cuối cùng thì quan điểm của Downs đã mang đến cho ông nhiều thứ có giá trị. Nó làm cho những người làm chung với ông cùng thúc đẩy và góp phần trong thành công của ông. Downs nói: "Một trong những thứ tôi yêu quý nhất chính là món

quà mà Tom Murphy đã tặng cho tôi". Murphy là chủ tịch của Capital Cities ABC. "Tôi không nhớ rõ là nhân dịp gì, tôi đoán là trong buổi lễ kỷ niệm năm mươi năm làm nghề truyền hình của tôi. Ông ấy tặng tôi một cái đồng hồ cùng lời đề tặng rất lạ – 'Người tốt không bao giờ về đích cuối cùng cả'.

"Tôi nghĩ đó là một điều rất tử tế mà mọi người ở đây có thể dành cho nhau. Quan điểm ấy hoàn toàn đúng và tôi cảm thấy tiếc cho những ai nghĩ rằng phải từ bỏ cách thức văn minh, lịch sự đối với mọi người mới có thể thành công. Nếu cách làm ấy mang đến thành công, thì đó chỉ là nhất thời thôi. Rồi cuối cùng bạn sẽ nhận ra nó thật đau đớn và bạn tự khiến mình có thêm rất nhiều kẻ thù khi bạn làm như thế".

Chắc chắn bạn sẽ không muốn cố gắng thăng tiến nữa.

NUÔI DƯỠNG SỨC MẠNH TỪ NHỮNG SUY NGHĨ TÍCH CỰC VÀ ĐỪNG ĐỂ BỊ HỦY HOẠI BỞI NHỮNG CÁI NHÌN TIÊU CỰC.

15
Học cách không lo lắng

Cách đây nhiều năm, vào một buổi tối, một người hàng xóm đã qua nhấn chuông nhà tôi và giục chúng tôi tiêm chủng ngừa đậu mùa. Anh ấy chỉ là một trong số hàng ngàn tình nguyện viên đang đi khắp New York để rung chuông cửa từng nhà. Ngoài đường, người ta hoảng sợ đứng xếp hàng hàng giờ để đợi được tiêm chủng. Các địa điểm tiêm chủng không chỉ xuất hiện trong khắp các bệnh viện mà còn tại các trạm cứu hỏa, đồn cảnh sát và các nhà máy lớn. Hơn hai ngàn bác sĩ và y tá đã làm việc không ngừng nghỉ suốt ngày đêm. Có tám ca nhiễm bệnh tại New York và hai trong số đó đã tử vong – hai trong số gần tám triệu người dân của New York.

Cho tới giờ thì tôi đã sống tại New York được rất nhiều năm và chưa có ai tới rung chuông nhà tôi để cảnh báo tôi về một căn bệnh tinh thần – một căn bệnh mà trong cùng một thời gian có thể gây ra tổn thất gấp mười ngàn lần bệnh đậu mùa: bệnh lo lắng.

Chưa có tiếng chuông nào cảnh báo cho tôi rằng cứ mười người đang sống ở Mỹ thì có một người bị suy nhược thần kinh – với phần lớn trường hợp là do lo lắng và xung đột cảm xúc gây ra. Do đó, tôi viết những điều dưới đây như gióng lên tiếng chuông cảnh báo cho các bạn.

Xin hãy ghi nhớ những lời của Tiến sĩ Alexis Carrel: "Những người không biết cách chống lại nỗi lo lắng thì sẽ không thể tồn tại lâu được".

- Dale Carnegie

Trong vài năm sau khi Dale Carnegie viết những điều trên, chúng ta đã tìm được cách chữa trị – thậm chí là phòng ngừa nhiều căn bệnh đáng sợ. Không ngạc nhiên nếu vài năm tới chúng ta hoàn toàn có thể chữa trị được những căn bệnh mà chúng ta lo sợ hiện nay. Nhưng đối với "căn bệnh lo sợ", chúng ta lại chưa có bất kỳ tiến bộ nào. Nó càng ngày càng tồi tệ hơn.

Không nơi nào mà những điều này được thể hiện chân thật hơn trong thế giới kinh doanh đầy bất ổn. Ngưng sản xuất, thâu tóm kinh doanh, tái thiết lập công ty, giảm lượng sản xuất, giảm biên chế, sa thải, giảm chi tiêu, thay đổi vị trí. Một ngày nào đó bạn sẽ cần nguyên một quyển từ điển để chứa những uyển ngữ này. Và nếu bấy nhiêu vẫn chưa đủ làm bạn phát điên, thì những từ như "kiềm hãm chi tiêu" hay "thâu tóm thù địch" thì sao?

Những công ty từng được cho là vững như bàn thạch nay đang bị lung lay từ gốc rễ. Vô số những người khổng lồ trong lịch sử kinh doanh đã bị lật đổ và băm nhừ. Nếu cả một tầng quản lý bị sụp đổ, thử hỏi người quản lý không nên lo lắng về điều gì? Nếu các đơn vị của công ty bị lột bỏ như rắn lột da, liệu người đứng đầu các đơn vị đó không nên lo sợ điều gì? Và nếu có một cá nhân nào đang lăm le chiếm đoạt công ty, liệu một giám đốc dày dạn nhất có cảm thấy run sợ hay không?

Vâng, thay đổi là rất cần thiết. Một vài thay đổi đôi lúc diễn

ra quá trễ. Sự thật rõ ràng là: những công ty không có tính cạnh tranh, không sáng tạo và linh động, cũng như không biến đổi nhanh chóng hơn so với đối thủ sẽ là những con khủng long trong thời đại ngày nay. Và tương lai của chúng cũng chỉ "sáng" như những con khủng long đã tuyệt chủng mà thôi.

Nhưng cũng có lúc thay đổi đồng nghĩa với lo lắng và căng thẳng. Rất nhiều ý tưởng trước kia được coi là không thể lay chuyển – những ý tưởng làm nền móng cho công việc nay không còn vững chắc như trước nữa. Và việc con người cảm thấy bất an ít nhiều cũng là điều tự nhiên.

Từng có rất nhiều bệnh nhân đến phòng khám tâm thần của bác sĩ Marvin Frogel để kể những rắc rối mà họ gặp phải ở nhà – tranh cãi với bạn đời, nổi giận với con cái, hay những bực dọc trong việc nuôi nấng bọn trẻ. Tất nhiên là mọi người vẫn đang quan tâm đến những vấn đề này. Nhưng cho đến gần đây, bác sĩ Frogel càng có nhiều bệnh nhân gặp vấn đề với những lo lắng trong công việc.

Bác sĩ Frogel đang làm việc tại Great Neck, New York cho biết: "Mọi người lo sợ rằng họ đang sắp mất việc. Đó là những điều mà tôi chưa bao giờ thấy trước đây. Mọi người đến và run rẩy kể về những chuyện sẽ xảy ra với công việc của họ.

"Một người bị giảm biên chế, thế rồi những người còn lại chờ xem ai sẽ là người tiếp theo. Và không phải chỉ một người, mà là hai mươi người. Họ bị cho thôi việc. Rồi nào là chính sách cho nghỉ hưu sớm, nào là cho nghỉ việc tạm thời. Và mọi người không biết là ngày mai họ có tìm được việc hay không."

Earl Graves, biên tập viên của tạp chí *Black Enterprise* nói "Hãy nhìn IBM". Trong vài năm gần đây, tập đoàn vi tính khổng

lồ từng được xem là không có đối thủ này đã trải qua nhiều lần cắt giảm biên chế chưa từng có, mà nguyên nhân là sự cạnh tranh quyết liệt với những công ty nhỏ hơn trong và ngoài nước.

"Điều này không có nghĩa là công ty sẽ không thể trở lại vị trí trước kia. Nhưng khi IBM cho các công nhân tại Poughkeepsie thôi việc, nó sẽ không bao giờ giống như trước nữa. Mọi thứ đều bị xáo trộn và bạn tự hỏi rằng 'hạnh phúc của bạn sẽ đi về đâu?'. Những nhân viên rời khỏi IBM nhận ra rằng cuộc sống vẫn tiếp tục. Bạn nghĩ rằng đôi cánh của bạn đã bị cắt cụt, nhưng rồi bạn nhận ra mình vẫn có thể bay cao lên được. Bạn nghĩ rằng rời khỏi IBM thì bạn không thể nào cất cánh bay khỏi chiếc tổ chim, trong khi thực tế là bạn có thể".

Khi Dale bắt đầu hướng sự quan tâm của mình đến những vấn đề về nỗi lo lắng, cả thế giới vẫn đang trong thời kỳ Đại khủng hoảng (Thời kỳ từ cuối năm 1929 đến lúc bắt đầu Thế chiến thứ hai, khoảng thời gian mà hoạt động kinh tế cực kỳ đình trệ và tỉ lệ thất nghiệp tăng chóng mặt). Ông đã nhận ra nét lo lắng trên gương mặt của các bạn và các học trò của mình.

Carnegie viết: "Sau nhiều năm, tôi nhận ra rằng nỗi lo sợ là một trong những vấn đề lớn nhất mà con người phải đối mặt. Phần đông học viên của tôi là doanh nhân – điều hành viên, nhân viên bán hàng, kỹ sư, thư ký và nhiều ngành nghề khác – và hầu hết họ đều gặp phải rắc rối. Có một vài học viên nữ trong lớp – những nữ doanh nhân đồng thời là người nội trợ gia đình – cũng có những rắc rối của riêng họ. Rõ ràng, tôi cần một quyển sách hướng dẫn cách chế ngự nỗi sợ hãi. Và thế là tôi đã đi tìm thử một cuốn.

"Tôi đã đến một thư viện danh tiếng của New York tại Đại lộ Số-Năm và đường Số-Bốn- Mươi-Hai và vô cùng ngạc nhiên khi

nhận ra rằng chỉ có hai mươi mốt quyển sách có tựa chứa từ *Lo sợ*. Tôi lại dò trong danh mục, thật buồn cười khi có tới một trăm hai mươi hai quyển sách có tựa chứa từ *Sâu*, gấp chín lần với lượng sách về *Lo sợ*. Khá là bất ngờ đúng không?

"Dù lo sợ là một trong những vấn đề quan trọng mà con người phải đối mặt, bạn đã bao giờ nghĩ rằng có trường trung học hay đại học nào tổ chức khóa học về cách chế ngự nỗi lo sợ chưa? Vâng, nếu như có bất kỳ trường nào tổ chức khóa học này thì tôi đã nghe tới tên nó rồi".

Cargenie mất bảy năm nghiên cứu về nỗi lo sợ. Ông đã phỏng vấn tất cả những chuyên gia hàng đầu vào thời ấy. Ông đọc tất cả những cuốn sách về sự lo sợ mà ông có được, hầu hết chúng quá hàn lâm và chuyên về tâm thần, hay vì lý do gì đó không đủ tính thực tiễn. Dale đã làm nhiều hơn cả việc chỉ đọc và nghiên cứu. Ông dựa vào cái mà ông gọi là "phòng thí nghiệm chế ngự nỗi sợ hãi" – một lớp học mà ông dạy cho người trưởng thành vào buổi tối.

Và tất cả những nghiên cứu đó đã dẫn đến việc ra đời quyển sách: *Quẳng gánh lo đi và vui sống* (Nguyễn Hiến Lê dịch sang tiếng Việt), xuất bản vào năm 1944. Lần đầu tiên, những phương pháp cơ bản để vượt qua muộn phiền đã được đề cập một cách đơn giản và cởi mở. Những phương pháp này được xem xét và bổ sung qua từng năm, khi mà có thêm những nguyên nhân mới của sự lo lắng xuất hiện.

Học theo những phương pháp này. Ứng dụng chúng mỗi ngày. Gần như chắc chắn rằng bạn sẽ nâng cao khả năng kiểm soát cuộc sống của mình. Bạn sẽ ít muộn phiền và stress hơn. Đời sống tinh thần và thể chất cũng từ đó mà được cải thiện hơn rất nhiều.

Nhìn mặt tích cực của vấn đề

Việc kinh doanh của Dịch vụ Tài chính Chase Manhattan tại San Diego, California trở nên trì trệ. Khoản nợ của công ty lên tới chín triệu đôla. Các nhân viên trong công ty càng ngày càng trở nên căng thẳng với nhau. Và Becky Connolly, người quản lý các khoản vay nợ của công ty lo lắng đến nỗi ban đêm hầu như chẳng ngủ được.

Thế rồi cô quyết định nhìn vào mặt tích cực của sự việc. Becky nói với các nhân viên: "Mọi người nghe đây, đây là một quy luật tất yếu trong kinh doanh. Nợ nần lúc nào cũng phải có cũng như sóng lúc nào cũng xô vào bờ. Vì vậy, mọi người cứ việc tập trung vào công việc hàng ngày của mình, vào các khách hàng và nâng cao công tác quảng cáo. Tất cả chúng ta sẽ vượt qua được giai đoạn khó khăn này". Và kết quả thì sao? Các nhân viên cảm thấy an tâm và hoạt động hiệu quả hơn, không lâu sau các khoản nợ đã được giải quyết.

Thật là khó tin khi biết được bao nhiêu sức lực đã được tiêu tốn vào việc lo nghĩ về quá khứ và tương lai. Quá khứ thì đã qua, còn tương lai thì chưa đến. Dù cố gắng đến mấy, chúng ta cũng hầu như không thể tác động đến chúng. Chỉ có một thứ mà chúng ta thực sự có thể tác động. Đó là hiện tại, là ngày hôm nay.

Dale Carnegie viết: "Bạn và tôi, đang đứng tại điểm giao của hai thời điểm: Quá khứ mãi mãi không thể thay đổi và tương lai thì phụ thuộc vào những gì diễn ra trước đấy. Chúng ta không thể cùng lúc sống tại hai thời điểm – không, dù cho chỉ là một giây. Tại sao chúng ta phải làm điều này khi nó phá vỡ cả thân thể và tâm hồn của ta? Vì vậy hãy bằng lòng sống với

thời điểm duy nhất mà ta có thể sống: từ bây giờ cho đến lúc lên giường".

Hãy ghi nhớ điều này và đừng quá bận tâm về những gì mà chúng ta cho rằng đáng nhẽ phải diễn ra trong quá khứ. Cũng đừng tự buộc mình trong nỗi sợ hãi rằng việc gì đó có thể xảy ra trong tương lai hay không. Thay vì vậy, tập trung vào nơi duy nhất mà bạn có thể làm tốt mọi thứ – hiện thực cuộc sống hôm nay.

Vậy thì hãy thôi đắm mình trong những phù hoa. Hãy học từ Quá khứ và nghĩ về Tương lai. Hoạch định cho tương lai và vận dụng những kinh nghiệm trong quá khứ. Nhưng khi thực hiện những việc này, luôn nhớ rằng Tương lai và Quá khứ là hai thứ hầu như không ai có thể thay đổi được.

Ca sĩ – nhạc sĩ Neil Sedaka học được những điều trên từ mẹ mình. "Bà luôn nói với tôi rằng, 'Hãy xem mỗi ngày như một món quà của cuộc sống. Con hãy cố gắng sống với cả cái tốt và cái xấu, nhưng hãy nhìn nhiều hơn về cái tốt'".

Điều này có dễ dàng không? Sedaka cho biết: "Đó là một cuộc tranh đấu bền bỉ nhưng tôi nghĩ là có thể thực hiện được. Ai trong chúng ta cũng có những vấn đề riêng mà mỗi ngày chúng khiến ta phải đau đầu. Hãy đẩy văng chúng đi, bạn phải làm được điều đó". Hãy sống với thực tại. Dồn hết sức lực, sự tập trung và động lực của bạn vào một điểm quan trọng duy nhất: Ngày hôm nay.

Và cứ thế tiến hành công việc. Bạn có thể sẽ rất ngạc nhiên về những gì bạn đạt được trong một ngày khi bạn nhìn nhận vấn đề một cách tích cực.

Như nhà thơ Scotland, Robert Louis Stevenson đã nói: "Bất

kỳ ai cũng có thể mang vác công việc của mình, dù nặng như thế nào, cho tới lúc chiều tối. Bất kỳ ai cũng có thể thực hiện công việc của mình, dù khó khăn như thế nào, trong một ngày. Bất kỳ ai cũng có thể sống nhẹ nhàng, nhẫn nại, thương mến, chân thật cho đến lúc hoàng hôn. Và đó chính là cuộc sống".

Thoải mái với luật trung bình

Theo Bergauer ngay lập tức nhận ra có điều gì không ổn. Bergauer là tổng giám đốc của Karl Bergauer GmbH & Co. KG, công ty xây dựng lớn nhất ở Bắc Bavaria. Bergauer nhận thấy người thư ký lâu năm của ông trông có vẻ như muốn khóc.

Bergauer hỏi: "Có chuyện gì với cô vậy?".

Cô cho biết con trai của mình vừa mới gia nhập quân đội Đức. "Con trai tôi sẽ tham gia vào đơn vị tiên phong tới một quốc gia khác để cứu viện". Vấn đề là viên thư ký lo sợ rằng con mình sẽ bị gửi đến Nam Tư (cũ) để đón nhận cái chết.

Bergauer lúc đó hầu như không biết nói gì, bất chợt anh nghĩ tới con số phần trăm. "Khả năng đơn vị của người con trai sẽ bị gởi đến Nam Tư (cũ) là bao nhiêu phần trăm?".

Khoảng một phần trăm – hai người bọn họ nghĩ.

Thế là cuối cùng cả hai người đã đi đến thống nhất ý kiến. Bergauer giải thích: "Nếu như biết rõ con trai của mình nằm trong một phần trăm đó thì cô ấy hãy nên buồn rầu. Nhưng lúc này thì chẳng có lý do gì để buồn phiền cả".

Bằng cách tự hỏi bản thân một câu hỏi – và tập trung vào câu trả lời có được – bạn sẽ nhận ra mặt tích cực của vấn đề. Câu hỏi là: "Khả năng chuyện này sẽ xảy ra là bao nhiêu phần trăm?".

Hầu hết mọi người tốn rất nhiều thời gian để lo lắng những chuyện chẳng bao giờ xảy ra. Thực tế, hầu hết những việc mà mọi người lo lắng đều thường không xảy ra. Hãy nhớ những gì triết gia người Pháp Montaigne đã viết: “Cuộc đời tôi đầy những điều kinh khủng và kém may mắn mà hầu hết đều không bao giờ diễn ra”.

Một mẹo hữu hiệu là dùng những con số toán học để thay thế những gì mà bạn lo sợ. Đó cũng cách mà tác giả Harvey Mackay thường làm trong cuộc đời ông. Mackay nói: “Một khi bạn biết được khả năng thực tế việc gì đó có thể xảy ra, bạn sẽ nhìn nhận nó theo một hướng đúng đắn hơn”.

Tỉ lệ va đụng máy bay có thể là một trên một trăm ngàn. Tỉ lệ bạn có thể bị đuổi việc vào lúc nào đó trong năm là một trên năm trăm hay một trên một ngàn. Những con số này thậm chí còn có thể nhỏ hơn. Tỉ lệ bạn đổ cà phê lên ghế là khoảng một trên một trăm. Nhưng ai mà thèm quan tâm chứ?

Mackay nói: “Một đối thủ nào đó mở công ty cạnh tranh với chúng tôi bên kia đường ư? Nghe có vẻ tệ thật. Nhưng chờ đã. Họ sẽ phải mất ba năm để có được các trang thiết bị. Còn chúng tôi đã ở đây ba mươi hai năm và chúng tôi có tất cả kinh nghiệm, tất cả những gì cần biết, tất cả những lợi thế. Vậy thì bạn nghĩ họ thực sự có thể thách thức được với chúng tôi sao? Hãy đặt những con số vào đấy và nhìn nhận sự việc”. Có thể nó sẽ không giống với những gì ban đầu ban tưởng tượng đâu.

Mackay nói: “Bạn cũng làm những dự đoán tương tự với mọi thứ. Liệu việc này hay việc kia có diễn ra trong công việc? Liệu có nhân vật nào khác xuất hiện vào Chương 11? Chuyện gì sẽ xảy ra tiếp đây? Còn các ứng viên thì sao? Ai sẽ đắc cử? Và ông ấy sẽ bổ nhiệm ai? Đó thật là một trò chơi thú vị đấy chứ.

Bạn không phải đặt tiền nhưng vẫn có thể rèn luyện sự phán đoán. Nó khiến bạn trở nên nhạy bén và bình tĩnh hơn".

Chấp nhận những chuyện không thể tránh khỏi

Trong sáu năm, David Rutt làm giám sát viên cho công ty xuất nhập khẩu Expediters International. Sau đó ông có cơ hội trở thành giám đốc quản lý nhập khẩu.

Rutt nhớ lại: "Thật không may, tôi đã không được thăng chức". Ông đã có thể nhận quyết định này trong chua xót hay cũng có thể kém nhiệt tình với công việc hiện tại của mình. Nhưng Rutt đã không làm như vậy. Ông nói: "Tôi quyết tâm cho điều không vui này lùi vào quá khứ và xem nó như một động lực thúc đẩy mình. Tôi quyết định sẽ hỗ trợ hết mình cho người quản lý mới trong những tháng đầu khó khăn của công việc".

Và ông đã nhận được gì? Rutt nói: "Vừa rồi tôi mới được lên chức trợ lý giám đốc quản lý nhập khẩu".

Theo lời Rutt: đừng tốn thời gian và sức lực buồn phiền những chuyện mà mình không thể kiểm soát được.

Doanh nhân người Chile, Andrés Navarro nói: "Đã rất nhiều lần tôi lo lắng, căng thẳng và không thể đưa ra nỗi một quyết định. Bạn sẽ làm gì khi bạn là một thiếu niên, bạn yêu một cô gái nhưng cô ấy lại không có tình cảm với bạn? Không có giải pháp nào cho chuyện này. Bạn cảm thấy buồn và suy sụp, nhưng sau một thời gian, câu hỏi sẽ biến mất. Bạn không tìm ra câu trả lời. Bạn chỉ sống với nó và chấp nhận nó".

Cuộc sống hàng ngày của chúng ta được nêm nếm bởi hương vị của cả cay đắng lẫn ngọt bùi. Có những điều chúng ta đủ

khôn ngoan và may mắn để có thể thay đổi chúng. Nhưng luôn có những điều nằm ngoài khả năng của chúng ta.

Tội phạm và đói nghèo, cũng như số giờ trong một ngày – tất cả đều là những thực tế không thể thay đổi. Dù cho chúng ta nỗ lực thật nhiều, dù cho chúng ta có những ý tưởng sáng tạo, và dù chúng ta có được mọi sự hỗ trợ – bất chấp tất cả những điều ấy, có những việc chỉ đơn giản là chúng ta không thể khống chế được.

Thật tệ khi chúng ta không thể kiểm soát được cả thế giới? Và thật tệ khi mọi người không làm đúng như những gì ta mong muốn. Nhưng cuộc sống là như vậy và khi chúng ta học được cách chấp nhận chúng càng sớm, chúng ta sẽ càng cảm thấy vui vẻ và thành công. Đó là những gì mà Mother Goose(*) thường hát:

Với những ốm đau dưới ánh mặt trời
Có thể có phương thuốc chữa trị, có thể không
Nếu như có, hãy tìm ra nó
Nếu như không, đừng nghĩ tới nó nữa.

Quan trọng hơn hết là ta biết khi nào phải chấp nhận.

Thật ra hoàn cảnh không phải là nguyên nhân khiến chúng ta hạnh phúc hay đau khổ hơn. Vấn đề là ta phản ứng với nó như thế nào. Nhưng chúng ta thật sự không có nhiều lựa chọn trước những điều không thể tránh khỏi. Và lựa chọn đó thường đầy thất vọng và cay đắng.

---

* Mother Goose: nhân vật hư cấu, có mũi khoằm, cằm nhọn, cưỡi trên lưng một con ngỗng đực.

Khi chúng ta thôi tranh đấu với những chuyện không thể tránh khỏi, chúng ta sẽ có thời gian, sức lực và khả năng sáng tạo để giải quyết những vấn đề mắc phải. Henry James nói: "Sẵn sàng chấp nhận nó. Chấp nhận sự thật là bước đầu tiên để có thể vượt qua những hậu quả bất hạnh".

"Đặt lệnh bán cổ phiếu cắt lỗ" cho nỗi lo lắng

Giống như những bệnh viện khác, Sharp Cabrillo đã trải qua nhiều giai đoạn khó khăn nhất. Lori England, một bác sĩ của bệnh viện, đang đứng trong làn sóng giảm biên chế mà cô rất có thể là người tiếp theo. Mọi việc trở nên vô vọng với cô.

Nhưng cô đã đi đến một quyết định: cô sẽ không tốn công lo lắng về bất cứ việc gì không rõ ràng ở bệnh viện thêm nữa. Cô chỉ chú tâm làm việc thật tốt và vui vẻ.

Cô bắt đầu việc giảng dạy sơ cấp cứu. Cô cũng dành thêm nhiệt tình cho những công việc khác. Mọi người bắt đầu ghi nhận những cố gắng của cô, chúng đặc biệt khác hẳn với vẻ chán nản của những người khác.

England hỏi: "Bạn nghĩ ai sẽ là người tiếp theo bị cho thôi việc? Những người chỉ biết chán nản và buồn phiền? Hay một thành viên quan trọng của bệnh viện, người đã thực hiện công việc của mình với tất cả lòng nhiệt tình?".

Hãy cố gắng tự hỏi chính bạn câu hỏi mà những nhà đầu tư Wall Street đã hỏi bản thân mình khi mà thị trường đang đi xuống: Tôi đã sẵn sàng chịu thiệt hại bao nhiêu trong cuộc đầu tư này? Nếu thị trường thay đổi đột ngột thì tôi chấp nhận lỗ đến đâu? Và tới lúc nào thì tôi nên dừng lại và từ bỏ việc này?

Đó là lệnh bán cổ phiếu để cắt lỗ, theo cách gọi tại Wall Street. Thông điệp được gởi tới những nhà đầu tư là: bán ngay cổ phiếu khi nó rớt giá xuống dưới một mức nhất định. Tôi sẽ chấp nhận thiệt hại, nhưng tôi không bao giờ chịu mất tất cả tài sản của mình chỉ vì đặt một lệnh sai lầm.

Bạn có thể làm tương tự như vậy khi bạn gặp phải những lo sợ. Hãy tự hỏi bản thân rằng, vấn đề này đáng được lo lắng đến mức nào? Nó có đáng một đêm mất ngủ? Một tuần sợ hãi? Hay một cái nhọt thật to trên mặt? Có rất ít vấn đề đáng được như vậy. Hãy quyết định trả lời trước những câu hỏi đó.

Làm việc trong một công ty tệ hại, một nhân viên từ chối tham gia nỗ lực cùng cả nhóm, một nhà cung cấp dịch vụ kém chất lượng – tất cả những điều này đều đáng được quan tâm và lo lắng. Nhưng đến mức nào? Đó là điều mà bạn phải quyết định. Cuối cùng, mọi chuyện sẽ dễ thở hơn khi bạn chỉ đơn giản nói rằng: "Tìm cho tôi một người săn nhân tài", "Cho anh ta thời gian thử thách" hoặc là "Đưa cho tôi danh sách các nhà cung cấp".

Không có chuyện gì trên đời này đáng để đặt mọi lo lắng vào trong đó.

Luôn tỉnh táo trước mọi việc

Có những thứ không đáng để chúng ta bận tâm, vì chúng quá vặt vãnh. Tóc của mình có bị gió làm rối tung lên không? Cỏ nhà mình có xanh hơn nhà hàng xóm không? Hôm nay sếp có cười với mình không? Hầu hết chúng đều không đáng bận tâm. Nhưng hầu hết mọi người trong chúng ta lại chú trọng quá nhiều vào những việc bình thường ấy. Thật là xa xỉ!

Trong cuộc sống có nhiều thứ rất quan trọng, nhưng cũng có nhiều thứ thì không. Bạn có thể giảm đi một nửa lo lắng bằng cách học phân biệt những điều này. Tay golf Chi Chi Rodriguez có cách nhìn nhận như vậy.

Tại giải Northville Senior Classic, khoảng hai trăm năm mươi khán giả vây quanh Rodriguez xem anh phát bóng. Anh luôn được biết đến là tay golf có những cú trình diễn ngoạn mục.

Phía sau khu vực phát bóng, có một cậu bé ngồi trên xe lăn. Không ai quan tâm tới cậu bé, nhất là những tay golf muốn giành lợi thế trước Rodrigeuz ở quả giao bóng. Trong đầu họ chỉ nghĩ tới số tiền thưởng 450.000 đôla.

Chỉ trước khi phát bóng, Rodriguez nhận thấy cậu bé và đi đến chào cậu. Rodriguez lấy một găng tay chơi golf từ trong túi mình ra và đeo vào tay cậu bé. Việc này phải rất cẩn thận vì bàn tay của cậu bé bị dị dạng. Sau đó Rodriguez ký tên lên găng tay và tặng cậu bé một trái banh. Khuôn mặt cậu bé rạng rỡ vẻ sung sướng và hạnh phúc khi nhận được sự quan tâm của một ngôi sao.

Đám đông người hâm mộ đã đáp lại hành động này của Rodriguez bằng một tràng vỗ tay tán dương. Khi nghe tiếng vỗ tay, Rodriguez đã ngượng ngùng. Anh đưa tay lên và ngước nhìn lên trời như thể muốn nói: "Tôi không xứng đáng nhận sự tán dương này. Cậu bé và gia đình cậu mới là những người anh hùng thật sự".

Mặc dù Rodriguez chú tâm vào những ván đấu, nhưng anh cũng nhận ra rằng còn có những chuyện khác đáng lưu tâm hơn. Tiến đến giúp đỡ người khác là cách tuyệt vời để đánh gục sự lo lắng.

Cuối cùng, hãy luôn bận rộn

Không gì có thể làm bạn quên đi muộn phiền tốt hơn là làm việc khác. Đó là kỹ thuật mà bất cứ diễn viên chuyên nghiệp nào cũng cần biết.

Annette Bening, từng đảm nhiệm các vai chính trong *Bugsy, The Grifters* và nhiều bộ phim khác cho biết: "Khi bạn chuẩn bị tham gia vào một bộ phim lớn, thời gian chờ có khi kéo dài tới hàng tháng. Họ tới gặp bạn. Họ đi khỏi. Họ tìm tới những người khác, rồi lại quay lại gặp bạn. Lúc ấy, cố gắng làm phần việc của mình là điều tốt nhất đối với tôi. Tôi thật sự làm việc. Tôi cố gắng đọc kịch bản thật nhiều. Và tôi nhận ra rằng – như một cách xử lý nỗi lo lắng về việc chẳng biết điều gì đang diễn ra – mình đang làm việc thật sự. Mặc dù sau này tôi đã không được chọn cho vai diễn đó".

Nhưng cô đã có được nhiều vai diễn khác và cô đã vượt qua nhiều trở ngại với ít căng thẳng hơn so với những diễn viên có kinh nghiệm khác. "Khi tôi không được chọn cho một vai diễn, tôi cố gữ bình tĩnh, không nghĩ gì về nó và tiếp tục làm những công việc khác".

Nếu bạn nhận ra mình đang lo sợ điều gì, hãy là một việc khác. Học một kỹ năng mới. Làm những gì bạn tin tưởng. Tập trung vào những nhu cầu của người khác. Bận rộn sẽ khiến bạn quên đi những rắc rối của bản thân. Hơn nữa, bạn sẽ làm hài lòng người khác và có thể điều này sẽ khiến bạn cảm thấy tốt hơn.

Sẽ ra sao nếu có một lý do chính đáng để buồn phiền?

Mặc cho những thủ thuật chế ngự nỗi lo sợ, bạn vẫn sẽ gặp rất nhiều vấn đề trong cuộc sống. Tất cả chúng ta đều như vậy.

Bạn có thể chấp nhận những chuyện không thể tránh khỏi. Bạn có thể "đặt lệnh bán cổ phiếu cắt lỗ" cho nỗi lo lắng. Và bạn có thể nhắc nhở bản thân rằng lo lắng có thể gây tàn phá đến mức nào.

Nhưng bạn chắc chắn sẽ còn gặp những rắc rối và bạn phải học cách xử lý chúng một cách khôn khéo.

Đây là ba bước hữu ích cho bạn. Nếu bạn làm theo, chắc chắn bạn sẽ ngạc nhiên mình có thể xử lý với các vấn đề rõ ràng như thế nào:

1. Hỏi bản thân, điều gì là tồi tệ nhất có thể xảy ra? Ơn trời, hầu hết những vấn đề chúng ta mắc phải đều không ảnh hưởng tới sinh mạng. Cho nên điều tồi tệ nhất xảy ra có thể chỉ là việc mất một tài khoản quan trọng, tới trễ trong một buổi họp, bị sếp khiển trách, hay không được tiến cử như mong muốn. Thật khó chịu? Chắc chắn rồi. Chúng là nguyên nhân lo sợ của hàng triệu người. Nhưng liệu chúng có gây ra chết chóc? Gần như là không.

2. Chuẩn bị tâm lý đối mặt với những điều tệ nhất, khi cần thiết. Điều này không có nghĩa là bạn xoay lưng lại và chào đón thất bại. Đó chỉ là bạn nói bản thân mình, vâng, tôi tự tin rằng là mình có thể đối mặt với những chuyện này nếu chúng diễn ra. Và thực tế là chúng ta hầu như luôn luôn có thể đứng dậy – ngay cả từ những điều tồi tệ nhất.

Tất nhiên, nó không được vui vẻ cho lắm. Bạn cũng cần phải giả bộ rằng mình không hề hấn gì. Nhưng việc không được đề bạt hay bị khiển trách cũng chẳng phải là ngày tận thế. Khi chúng ta tự nhắc nhở bản thân "Này, điều gì tệ nhất sẽ xảy ra đây?", chúng ta chắc chắn có thể đối mặt với những vấn đề thật sự theo một cách ít kích động hơn nhiều.

3. Sau đó hãy bình tĩnh và sáng suốt giải quyết vấn đề. Hãy hỏi bản thân: Mình phải làm gì để mọi chuyện tốt hơn? Cần phải nhanh chóng thực hiện nó? Ai có thể giúp đỡ mình? Sau khi thực hiện bước đầu, thì nên làm gì kế tiếp? Làm sao có thể tiên liệu được mình làm đúng hay không?

Patty Adams, đại diện tiếp thị cho tập đoàn TRW REDI Property Data đã làm theo ba bước trên khi đối mặt với những khó khăn trong cuộc sống. Adams nói: "Một ngày nọ, điện thoại của tôi kêu lên. Đó là cơn ác mộng của cuộc đời tôi. Bác sĩ muốn tôi quay trở lại phòng khám càng sớm càng tốt để ông có thể xác nhận về kết quả của tôi: Ung thư tử cung".

Cô nói: "Tôi chết lặng đi. Tôi sẽ không còn là một người phụ nữ đúng nghĩa? Cuộc sống của tôi sắp kết thúc? Hàng ngàn suy nghĩ hiện lên trong đầu tôi, từng cái từng cái một. Tôi nhận được một 'bản án' khủng khiếp và tất nhiên, tôi hoàn toàn suy sụp".

Vực dậy lại bản thân, Adams đối mặt với nỗi sợ hãi của mình, cô hỏi bác sĩ về tình huống xấu nhất có thể. Và câu trả lời là "cuộc phẫu thuật sẽ tước đi thiên chức làm mẹ của cô".

Tim Adams vỡ vụn. Cô nhắc lại: "Hai mươi bảy tuổi, tôi còn quá trẻ để đối mặt với mất mát này. Nhưng nếu tôi không chấp nhận phẫu thuật, tôi sẽ chết".

Trước khi có khả năng trở nên điên loạn, Adams đối mặt với thực tại. "Cơ hội thành công là chín mươi lăm phần trăm. Tôi nhận ra rằng cho dù tiếp nhận phẫu thuật, không có nghĩa là tôi sẽ sống".

Trong mười tám tháng, Adams đã dùng thuốc để chống lại căn bệnh – nhưng không thành công. Cô nói: "Khi cuộc phẫu

thuật được sắp xếp, tôi tự nói với bản thân rằng mình không được bỏ cuộc, không được để nỗi sợ hãi lấn áp mình thêm một lần nữa. Tôi đặt mình trong những suy nghĩ rằng mình có thể khống chế được mọi chuyện".

Và cuộc phẫu thuật được tiến hành. Thật may mắn là nó đã thành công dù Adams bị mất một ít mô. Cô nói: "Bốn năm sau, tôi không có bất kỳ dấu hiệu hay tế bào bất thường nào. Với tôi, giờ đây mỗi ngày là một cuộc sống mới".

HÃY CHẾ NGỰ NỖI SỢ HÃI
VÀ SỐNG THẬT MẠNH MẼ.

16
Sức mạnh của lòng nhiệt tình

Lớp học đầu tiên tôi dạy nằm ở số 125 đường YMCA tại New York. Đó là một lớp nhỏ không quá mười người. Một trong số những học viên hôm đó là nhân viên bán hàng của công ty National Cash Register, anh ấy đã có một có một bài diễn thuyết đáng kinh ngạc. Anh ta kể mình được sinh ra và lớn lên ở thành phố. Nhưng vào mùa thu năm trước, anh ta mua một ngôi nhà ở nông thôn. Căn nhà đã xây xong nhưng vẫn không có vườn và bãi cỏ. Thế là anh quyết định trồng một bãi cỏ xanh.

Mùa đông năm đó, anh ta đem gỗ mại châu đốt trong lò sưởi rồi rải tro khắp cái sân anh muốn làm bãi cỏ. "Bạn biết đấy, thông thường bạn phải gieo hạt nếu muốn trồng cỏ. Nhưng bạn không cần làm thế. Tất cả những gì cần làm là rải tro gỗ mại châu khắp sân vào mùa thu và bạn sẽ thấy cỏ mọc lên vào mùa xuân".

Tôi đã rất ngạc nhiên. Tôi nói với anh ta: "Nếu chuyện này có thật, anh sẽ thấy là hẳn các nhà khoa học đã làm những chuyện vô ích hàng thế kỷ. Anh đã khám phá ra cách tạo ra sự sống từ những thứ không mang sự sống. Điều này là không thể. Có thể là hạt giống của cỏ từ đâu đó bay vào sân của anh mà anh không biết. Hoặc có thể

là đã có cỏ mọc sẵn ở đó rồi. Nhưng có một sự thật là: Cỏ xanh không thể tự mọc lên từ tro gỗ mại châu".

Tôi chắc là mình hoàn toàn điềm tĩnh và bình thường trong lời nói. Nhưng chàng trai nọ thì lại rất sôi nổi. Anh ta như nhảy lên và nói: "Tôi biết tôi đang nói gì mà ngài Carnegie. Cuối cùng tôi đã làm được đấy!".

Và thế là anh ta tiếp tục câu chuyện của mình với một sự nhiệt tình, hào hứng và đầy khí thế. Khi anh ta kết thúc, tôi hỏi cả lớp: "Bao nhiêu người trong số các bạn tin lời người này nói?".

Thật bất ngờ, mọi người trong phòng đều giơ tay. Khi tôi hỏi mọi người vì sao họ tin anh ta thì hầu hết đều trả lời rằng "Vì anh ấy có vẻ rất tích cực. Một con người thật là nhiệt tình".

- DALE CARNEGIE

Nếu lòng nhiệt tình có thể khiến những doanh nhân khôn ngoan kia bỏ qua những nguyên lý cơ bản của khoa học, thì hãy tưởng tượng xem nó có thể làm được gì trong một hoàn cảnh thực sự nghiêm túc.

Sự thật lớn nhất về lòng nhiệt tình là: nó lây lan rất mạnh mẽ và nó khiến mọi người phải đáp lại. Điều này đúng ở mọi nơi: trong trường học, trong công ty và ngay cả trong chính trị. Nếu bạn không nhiệt tình với ý kiến hay dự án của bạn thì không ai có thể nhiệt tình với chúng cả. Nếu một giám đốc không nhiệt tình tin tưởng vào hướng đi của công ty, anh ta đừng trông mong là nhân viên hay khách hàng của mình sẽ tin tưởng điều gì. Cách tốt nhất để khiến ai đó hứng thú với một ý tưởng – một dự án hay một kế hoạch nào đó – là chính bạn phải có hứng thú trước đã.

Tommy Draffen vừa nhận làm một chân bán hàng cho Culver Electronics Sales, nhà nhập khẩu các thiết bị điện đàm. Vị trí lâu năm của công ty trên thị trường đã đặt vào Draffem rất nhiều thử thách. Có một công ty nọ từng là khách hàng lớn của Culver nhưng nhiều năm qua không quan hệ với nhau nữa.

Draffen nói: "Tôi quyết định xem việc đặt lại quan hệ với công ty là một thử thách cho mình. Điều đó có nghĩa là tôi phải thuyết phục chủ tịch của mình tin rằng chúng tôi có thể khôi phục làm ăn lại với công ty đó. Ông ấy không tin tưởng việc này lắm nhưng vì không muốn dập tắt nhiệt tình của tôi, ông đã cho tôi đi gặp công ty nọ".

Draffen coi việc này là mục tiêu cá nhân của mình. Anh đưa ra giá cả bảo đảm, chất lượng dịch vụ tốt và thời gian thiết kế nhanh chóng. Anh cam đoan với giám đốc công ty nọ là sẽ "làm mọi thứ để đáp ứng nhu cầu của công ty".

Lòng nhiệt tình của Draffen xuất hiện trong buổi gặp mặt trực tiếp với giám đốc kinh doanh. Nở một nụ cười, anh nói trong buổi gặp mặt: "Rất vui được gặp lại ông. Chúng ta sẽ cùng hợp tác".

Draffen chưa từng nghĩ là mình sẽ bỏ lỡ dịp làm ăn này. Anh thậm chí không quan tâm việc Culver không còn nằm trong danh sách khách hàng của công ty đó. Với một thái độ nhiệt tình và đầy hy vọng, anh đã thuyết phục được khách hàng rằng Culver đã sẵn sàng phục vụ trở lại.

"Sau này, giám đốc của họ có nói với giám đốc chúng tôi rằng lý do duy nhất mà họ xem xét đề nghị của chúng tôi là vì lòng nhiệt tình của tôi. Họ đã đặt hàng cho chúng tôi với giá trị lên đến nửa triệu đôla mỗi năm".

Trước khi nói tiếp về lòng nhiệt tình, chúng ta hãy làm sáng tỏ một nhận thức sai lầm phổ biến về nó. Nhiệt tình không đồng nghĩa với ầm ĩ. Nó cũng không có nghĩa là đập bàn hay nhảy nhót và hành động như một kẻ ngớ ngẩn. Sự nhiệt tình giả tạo không qua mặt được ai cả và mang lại hại nhiều hơn lợi.

Nhiệt tình đến từ bên trong con người. Khái niệm này rất quan trọng và cần được nhắc đi nhắc lại. *Nhiệt tình là những gì đến từ bên trong con người.* Nó không được nhầm lẫn với sự ồn ào cường điệu.

Sự thật là cử chỉ và lời nói đao to búa lớn đôi lúc đi chung với một cảm giác nhiệt tình bên trong. Nhưng những người tự cho phép mình biểu lộ sự hào hứng quá mức kiểu như "Tôi tuyệt, anh tuyệt, chúng ta đều quá tuyệt hôm nay!" thì thường cũng mang cái nhãn "tôi là đồ giả" trên người.

Ray Stata, chủ tịch của Analog Devices nói: "Lãnh đạo luôn khởi đầu bằng sự trung thực và tin cậy. Vì thế, bạn phải là trở nên đáng tin cậy. Bạn phải là người mà danh dự luôn nằm trong lời nói, một người mà mọi người có thể tin tưởng. Đó là điều kiện tiên quyết cho một cuộc đối thoại mở, thay vì tỏ ra lấn lướt hay vồn vã một cách giả tạo".

Những người nhiệt tình thật sự trong lịch sử hiểu rõ điều này. Jonas Salk vào thập niên năm mươi có nhiệt tình với việc tạo ra vắc-xin ngừa bại liệt không? Tất nhiên là có. Ông đã cống hiến nhiều năm để theo đuổi mục tiêu của mình. Những ai từng gặp Salk đều ngay lập tức nhận ra sự nhiệt tình của ông qua cái cách mắt ông ấy sáng lên khi nói về vấn đề nghiên cứu của mình, công việc mà ông ngày đêm thực hiện trong phòng thí nghiệm. Salk chính là niềm khích lệ cho thế hệ các nhà khoa

học sau này. Vâng, người đàn ông đó toát ra lòng nhiệt tình nhưng không huênh hoang ồn ào chút nào. Cũng với nhiệt huyết đó, hiện ông đang nghiên cứu tìm kiếm vắc-xin phòng chống căn bệnh thế kỷ HIV-AIDS.

Năm 1969, Neil Armstrong cũng bày tỏ tình cảm tương tự khi đặt chân lên mặt trăng. Lòng nhiệt tình của ông vẫn được cảm nhận mạnh mẽ ngay cả với chất giọng ngang ngang của vùng Ohio: "Đây là một bước nhỏ của con người, nhưng là một bước nhảy vọt của nhân loại". Armstrong không cần phải hét toáng câu đó lên, cũng không cần phải nhảy nhót điệu jig trước khi quay về tàu Apollo. Nhưng lòng nhiệt tình của ông đã cô đọng quá đủ trong câu nói đầy ý nghĩa đó.

Năm 1991, khi tướng Norman Schwarzkopf chỉ huy quân đội Mỹ trong chiến tranh Vùng Vịnh, trông ông có thờ ơ với cuộc chiến không? Chắc chắn là không. Ông không cần phải la hét với binh lính để cho họ thấy ông ấy tin tưởng vào chiến dịch này như thế nào. Và bạn có thể nhận ra điều này trên bản tin năm-giây của CNN.

Không ai trong những người nhiệt tình trên đây tỏ ra đặc biệt ồn ào hay ầm ĩ. Nhưng không ai có thể nghi ngờ tình cảm của họ dành cho công việc.

Nhiệt tình thực sự được tạo bởi hai yếu tố: lòng hăng hái và sự tự tin. Hãy hứng thú với điều gì đó và tự tin về khả năng bạn có thể thực hiện điều đó. Đó là tất cả những gì tạo nên nhiệt tình. Có hai yếu tố này trong một công ty, một kế hoạch, hay một ý tưởng, lòng nhiệt tình của bạn sẽ lan tỏa mạnh mẽ. Bạn nhiệt tình, người khác biết bạn nhiệt tình, họ cũng sẽ nhanh chóng trở nên nhiệt tình. Đảm bảo là như thế.

Vận động viên Olympic thể dục dụng cụ Mary Lou Retton nói: “Nhiệt tình là cái gì đó đến với tôi rất tự nhiên. Tôi chỉ là người rất tích cực và chung quanh tôi luôn có những con người tích cực. Đó là điều quan trọng”.

Quan điểm tích cực này là một phần bí mật của Retton giúp cô vượt qua những giai đoạn luyện tập cật lực mà một vận động viên đẳng cấp thế giới phải nếm trải. “Đôi lúc huấn luyện viên của chúng tôi, Bela Karolyi, có tâm trạng không tốt và trở nên rất khắt khe. Tôi cố gắng giữ cho nhóm của mình gồm bốn hay năm cô gái tích cực. Nhưng chỉ cần một cô chán nản và nói ‘Trời, tôi không muốn làm đâu’ sẽ khiến cả nhóm chán nản theo. Tôi ghét như thế. Bạn có thể có mười người trong trạng thái tích cực nhất nhưng lại có một người tiêu cực như vậy, bạn sẽ khiến cả đội xuống tinh thần. Cho nên tôi luôn tránh những người đó ra”.

Harvey Mackay, nhà văn viết sách kinh doanh đồng ý: “Luôn bao quanh bạn là những người vui vẻ và thành công. Tôi không đi chung với những người tiêu cực. Nếu bạn bè, đồng nghiệp và những người bạn tôn trọng là những người lạc quan, nhiệt tình và tự tin thì những tính cách đó sẽ trở thành một phần của bạn”.

Không thể đánh giá thấp sức mạnh của lòng nhiệt tình. Ralph Waldo Emerson từng nói: “Mỗi bước tiến lớn đều là thành công của sự nhiệt tình. Không thể đạt được điều gì vĩ đại nếu không có nó”. Điều này áp dụng với cả phong trào nhân quyền và việc lập nên nước Mỹ. Nó cũng áp dụng cho các công ty lớn ngày nay.

Nhiệt tình cũng quan trọng như tài năng và chăm chỉ vậy. Chúng ta đều biết nhiều người rất tài hoa nhưng không đạt

được gì cả. Cũng như nhiều người rất siêng năng nhưng mãi không thể thăng tiến. Nhưng những người siêng năng, yêu công việc và đầy nhiệt huyết sẽ là những người chinh phục đỉnh cao.

Dale Carnegie có lần hỏi một người bạn cách ông ta lựa chọn cấp dưới tâm huyết của mình, những người mà sự thành bại của công ty phụ thuộc vào khả năng của họ. Câu trả lời nhận được có thể gây ngạc nhiên cho một số người. Frederick D. Williamson, chủ tịch của New York Central Railway nói: "Sự khác biệt về khả năng và trí lực thực sự giữa người thành công và kẻ thất bại không lớn lắm. Nhưng nếu có hai người ngang tài ngang sức nhau, thì người nhiệt tình sẽ là người được chọn. Người có khả năng hạng hai với lòng nhiệt tình sẽ vượt qua người có khả năng hạng nhất nhưng không hăng hái trong công việc".

Nhược điểm lớn nhất của những bài kiểm tra IQ là chúng không đo được lòng nhiệt tình và cũng như động lực tình cảm của con người. Khi bài kiểm tra này được giới thiệu cách đây hai thế hệ, nó được quảng bá là một công cụ tiên tri đáng kinh ngạc. Bằng cách đo "chỉ số thông minh" của một ai đó, bạn có thể dự đoán khả năng thành công của người đó trong cuộc sống. Những công ty kiểm tra IQ cam đoan như vậy.

Giá mà cuộc sống chỉ đơn giản như thế. Ý tưởng đó nghe thật hấp dẫn, đặc biệt là vào thời đại mà cả thế giới đặt nhiều niềm tin nơi khoa học. Các bài kiểm tra tiêu chuẩn trở nên phổ biến. Những người xét duyệt đầu vào của các trường đại học cứ việc máy móc dựa vào các bài kiểm tra đó để quyết định những ai xứng đáng được vào học. Tư vấn viên ở các trường dùng nó để hướng học sinh đến lớp cao cấp hay lớp phụ đạo. Quân đội cũng dùng nó để lựa chọn ai là chỉ huy và ai thì lau dọn nhà vệ sinh.

Vâng, trí thông minh có vai trò quan trọng. Nhiều người được thiên phú cho trí thông minh cao hơn người khác và nó giúp cuộc sống họ dễ dàng hơn về mặt nào đó. Điều này cũng tương tự đối với tính sáng tạo, năng lực thể thao, khả năng cảm âm hay bất cứ món quà nào của cuộc sống. Nhưng những tài năng "thô" này chỉ là một nửa của toàn bộ bức tranh. Một nửa còn lại phải được tự chúng ta tô vẽ.

Ngay cả những người của Tổ chức kiểm định giáo dục ETS, một tổ chức ở bang New Jersey chuyên cung cấp các bài kiểm tra tiêu chuẩn, hiện cũng tiến một bước dài trong việc nhấn mạnh sự không hoàn hảo của kết quả các bài kiểm tra này. Những người xét duyệt tuyển sinh ở các trường cũng được khuyến cáo không nên xem xét các kết quả này một cách quá cứng nhắc. Một loạt các tiêu chuẩn khác phải được thêm vào – trong đó nhiệt tình nằm ở đầu danh sách.

Tuyển thủ quốc gia môn khúc côn cầu được ghi tên vào Nhà Danh Dự Denis Potvin, người từng dẫn dắt đội New York Islanders bốn lần thẳng tiến đến cúp Stanley, là người có kinh nghiệm ít nhiều về lòng nhiệt tình.

Người cựu đội trưởng đội Islanders nhớ lại: "Khi tôi vào khu tập luyện, tôi phải tỏ ra hứng thú với khúc côn cầu. Vì vậy tôi không nghĩ như những cầu thủ khác rằng mình sẽ trượt băng suốt mùa hè. Tôi thực sự nghĩ theo hướng ngược lại: Tôi không muốn trượt quá nhiều.

"Thế nên khi vào khu tập luyện, tôi không bao giờ có thể trạng tốt như nhiều người khác. Tôi biết mình phải luyện tập nhiều hơn để có được vóc dáng tốt. Nhưng tôi có một lợi thế hơn họ là tôi thực sự nhiệt tình với việc được tiếp tục chơi khúc côn

cầu. Và mặc dù đó là tháng Chín thứ mười lăm trong sự nghiệp khúc côn cầu chuyên nghiệp của tôi, tôi thấy mình trở lại thành một đứa trẻ".

Vâng, bạn không thể giả mạo sự nhiệt tình nhưng tất nhiên, bạn có thể tạo ra nó, nuôi dưỡng nó và dụng nó một cách hiệu quả. Dale Carnegie giải thích tiến trình này như sau: "Cách để có được lòng nhiệt tình là tự tin vào chính bản thân bạn, vào những gì bạn đang làm và mong muốn hoàn toàn đạt được điều gì đó. Nhiệt tình sau đó sẽ tự đến như đêm đến sau ngày".

Làm cách nào để tiến trình này bắt đầu? "Bằng cách tự nói với mình những gì bạn thích về công việc bạn đang làm và nhanh chóng bỏ qua những điểm không hài lòng. Sau đó làm việc một cách hăng hái. Nói với mọi người về điều đó. Cho họ biết vì sao công việc thu hút bạn. Nếu bạn làm "như thể" bạn hứng thú với công việc, nó sẽ hướng bạn đến niềm hứng thú thực sự. Bạn cũng sẽ giảm đi mệt nhọc, căng thẳng và lo lắng".

Nhiệt tình rất dễ đạt được khi bạn có những mục tiêu thực sự trong cuộc sống, những thứ mà bạn thật lòng mong đợi. Hãy đặt ra mục tiêu và nhiệt tình sẽ tự khơi gợi trong bạn.

Thức giấc vào sáng sớm và hãy dành một phút để nghĩ về điều gì đó dễ chịu sẽ xuất hiện trong ngày. Nó không cần phải là thứ gì to tát. Nó có thể chỉ là một phần công việc mà bạn luôn thích thú hay một buổi ăn trưa với một người bạn. Nó cũng có thể là một chuyến dã ngoại với gia đình, một chầu bia với bằng hữu hay một giờ chơi bóng hay tập thể dục nhịp điệu. Dù là bất cứ thứ gì, điều quan trọng là: cuộc sống không cần phải buồn chán và tẻ nhạt. Ai trong chúng ta cũng cần có những mục tiêu và trải nghiệm đáng để hướng tới. Chúng là

động lực để đẩy cuộc sống tới trước. Những ai để tâm đến điều này dù chỉ một phút có thể có một cái nhìn hoàn toàn mới về cuộc sống. Họ có thể thoát khỏi lối mòn quen thuộc trước kia. Hay nói cách khác, họ sẽ sống nhiệt tình. Khi bạn thực hiện những điều này, kết quả sẽ rất đáng kể.

Andrés Navarro, chủ tịch tập đoàn SONDA, S.A., của Chile nói: "Những tổ chức hiện đại cần sự lãnh đạo nhiệt tình hơn bao giờ hết. Đó hầu như là định nghĩa của lãnh đạo – khả năng truyền nhiệt tình đến người khác để hướng đến một mục đích chung. Sẽ vô dụng nếu bạn ghi thông báo kiểu 'bắt đầu từ ngày mai mọi người phải rất nhiệt tình' với mục đích khiến một nhóm người vào ngày mai phải nhiệt tình và hứng thú với công việc hay dự án nào đó. Bản thân bạn phải nhiệt tình trước đã".

Navarro nói: "Nếu chính bạn không nhiệt tình, bạn không thể truyền nhiệt tình đến bất cứ ai. Vậy nên nếu bạn muốn thay đổi một môi trường, bạn phải thay đổi bản thân trước đã. Nếu không, bạn thậm chí cũng chẳng thể thay đổi con cái của bạn được. Nếu bạn muốn đứa con trai hứng thú với việc chơi bóng đá, chính bạn phải hứng thú trước.

"Nhiệt tình là thứ gì đó bạn có thể truyền qua ánh mắt, qua cách đi đứng và qua cử chỉ hàng ngày, hơn là qua một tờ giấy thông báo. Thực tế, tôi nghĩ tất cả chúng ta đều có nhiệt tình với một điều gì đó. Nếu bạn không nhiệt tình với bất cứ thứ gì, bạn hẳn là người chết rồi. Một khi bạn nhận ra mình nhiệt tình với công việc nào đó, bạn sẽ dễ dàng phát triển khả năng nhiệt tình với bất kỳ mục tiêu nào".

Quả thực, nhiệt tình hầu như luôn đảm bảo sự thành công. Có thể điều này khó tin, nhưng những bằng chứng sống cho thấy đây là sự thật.

Bạn có thể thấy David Webb, cựu chủ tịch công ty Lever Brothers, đầy ắp nhiệt huyết chỉ qua cái cách ông ấy bước vào phòng làm việc. Ông ấy tất nhiên không phải là anh hề hay là nghệ sĩ hài kịch. Nhưng mỗi sải chân của ông đều toát lên vẻ tích cực và mắt của ông luôn ánh lên niềm hăng hái. Nghe có vẻ không đáng kể nhưng nó có sức mạnh nhiều hơn chúng ta tưởng tượng. Và không có gì là ngẫu nhiên ở đây.

Webb nói: "Mọi người luôn đoán biết con người của bạn ngay cả ở trong thang máy. Bạn biểu lộ mọi giá trị của bản thân suốt hai mươi bốn tiếng đồng hồ trong ngày. Và mọi người đều có trí nhớ tốt.

"Tôi học được điều này từ người sau này trở thành chủ tịch của Unilever, ngài David Orr. Tôi thay thế vị trí giám đốc tiếp thị của ông ấy tại Ấn Độ. David Orr đi khắp nơi và biết tất cả mọi người. Chúng tôi có một mạng lưới khổng lồ các nhà phân phối. Mỗi khi bạn đến thăm một nhà phân phối, họ sẽ đeo vòng hoa chào đón bạn. Tôi đã đi khắp Ấn Độ và tìm kiếm trong vô vọng một nhà phân phối nào đó mà David Orr chưa đặt chân tới, một nơi mà không có hình của ông treo trên tường. Nhưng ông ấy biết mọi người bán hàng trên đất nước này". Và chính lòng nhiệt tình của David làm họ nhớ tới ông.

Webb học được bài học này và không quên áp dụng nó trong sự nghiệp thăng tiến của mình lên vị trí chủ tịch Lever Brothers. Ông nhớ lại: "Tôi gặp mọi người bán hàng trong công ty – vào khoảng bảy trăm năm mươi người – trong vòng ba tháng. Họ biết mặt tôi. Chúng tôi có những mối quan hệ với nhau. Tôi hay tán gẫu và đùa vui với họ, chỉ là gần gũi với họ một chút. Tôi thích những người bán hàng và người trong nhà máy. Nhưng tôi cũng không ghét một ai cả".

Thomas Doherty là quản trị viên của Ngân hàng Norstar Bank khi ngân hàng trong vùng được tập đoàn tài chính Fleet mua lại. Doherty tiếp tục trụ lại làm việc, quản lý toàn bộ hoạt động kinh doanh cho Fleet tại thành phố New York.

Điều không quá ngạc nhiên là rất nhiều đồng nghiệp của Doherty cực kỳ căng thẳng với việc thay đổi chủ sở hữu. Doherty nói: "Điều này rất tự nhiên. Khách hàng, gia đình, bạn bè đều sẽ hỏi chúng tôi rằng 'Anh cảm thấy thế nào về việc sáp nhập công ty?'. Nếu lòng nhiệt tình của bạn vượt qua trở ngại đó, họ cũng sẽ nhiệt tình với nó. Tôi nghĩ thái độ và nhiệt tình là những gì con người tìm kiếm. Nếu bạn đến sở làm mỗi ngày với bộ mặt dài thượt, người khác sẽ nhận ra ngay điều đó. Nhưng nếu bạn bước lên thang máy và nói chào buổi sáng với mọi người như bạn từng làm trước kia, mọi người sẽ để ý đến bạn. Họ sẽ nghĩ, chà anh chàng này nhiệt tình thật. Sao lại không thử làm vậy?".

Những nguyên tắc trên đây, tất nhiên, đều đặt trên giả thiết rằng bạn thích thú với một điều gì đó trong công việc. Trên thực tế cần một chút cân nhắc để đánh giá điều này. Sự thật là hầu hết tất cả công việc đều có những cái làm bạn thích thú, nhưng đừng để nó khiến bạn lảng tránh một thực tế phải chấp nhận là: Có những công việc hầu như hoàn toàn gian khổ – hay hoàn toàn không thích hợp với tính tình, năng lực hay mục đích của bạn. Bạn sẽ không bao giờ có được thành công thực sự khi bạn không hứng thú với cuộc sống hay công việc. Rất nhiều người phải nhảy việc rất nhiều lần trước khi có được công việc thỏa mãn. Chuyện này không có gì là hổ thẹn. Điều hổ thẹn là khi bạn cảm thấy khổ sở với công việc nhưng lại không cố gắng cải thiện nó hay không thử tìm một công việc khác.

Nếu bạn suốt ngày buồn chán, người khác sẽ chán nản theo bạn. Nếu bạn hay mỉa mai xỉa xói, họ sẽ làm tương tự với bạn. Và nếu bạn thờ ơ lãnh đạm, người khác cũng sẽ mất hết nhiệt huyết.

Vậy hãy nhiệt tình và xem bạn nhận được gì từ những người xung quanh. Mọi người sẽ làm việc tích cực hơn và hăng hái đi theo bạn. Nên nhớ, niềm say mê có sức mạnh hơn hẳn những tư tưởng nhạt nhẽo và lòng nhiệt tình thực sự có sức lan tỏa hơn cả bệnh dịch.

ĐỪNG BAO GIỜ ĐÁNH GIÁ THẤP SỨC MẠNH
CỦA LÒNG NHIỆT TÌNH.

LỜI KẾT

Hãy Bắt Tay Vào Thực Hiện

Giao thiệp với mọi người chắc chắn là khó khăn lớn nhất mà bạn phải đối mặt trong cuộc sống, đặc biệt là khi bạn làm kinh doanh. Và nó đúng cả khi bạn là một người nội trợ, một kiến trúc sư hay một kỹ sư. Bài nghiên cứu này được thực hiện dưới sự hỗ trợ của Quỹ Carnegie cho việc nâng cao chất lượng giảng dạy. Nó đã cho thấy một thực tế hết sức quan trọng và đầy ý nghĩa và sau này đã được củng cố thêm bằng các nghiên cứu của Học viện Kỹ thuật Carnegie. Những nghiên cứu này đã khám phá ra rằng ngay cả trong lĩnh vực kỹ thuật như ngành kỹ sư, kiến thức chuyên môn chỉ chiếm 15% thành công, 85% còn lại chính là nhờ kỹ năng giao tiếp, cá tính và khả năng lãnh đạo con người.

- DALE CARNEGIE

Hãy nhìn ra cửa sổ. Hãy chú ý đến những thay đổi đang xảy ra ngoài kia trong vài năm gần đây.

Những tàn dư của thời kỳ hậu chiến đã tan rã. Cạnh tranh phổ biến trên toàn thế giới. Người tiêu dùng ngày càng tinh tế hơn. Chất lượng được chú trọng và quan tâm. Nhiều ngành công

nghiệp mới ra đời trong khi các ngành còn lại có xu hướng kết hợp với nhau. Bên cạnh đó, cũng có một số ngành hoạt động chậm chạp và không còn tồn tại nữa. Những tư tưởng của hai siêu cường quân sự có vẻ lạc hậu quá rồi.

Ngày nay, các nước châu Âu phát triển một cách gắn bó và thống nhất hơn. Những nước thuộc thế giới thứ ba thì đang tập trung thúc đẩy nền kinh tế. Trong thời kỳ chủ nghĩa tư bản hiện đại này, sự nhàn hạ không còn chỗ đứng nữa – mà với nó những thế hệ doanh nhân đã từng trông đợi có được một sự ổn định lâu bền.

Dale Carnegie đã tiên đoán được tất cả những thay đổi đó ư? Chắc chắn là không. Vì không ai có thể dự đoán được gì trong cái thế-giới-thay-đổi-từng-giây này.

Nhưng Carnegie đã làm được những điều còn quan trọng hơn. Ông ấy đã để lại những phương châm sống, những nguyên tắc đối nhân xử thế bất hủ, phù hợp với cả thời đại hiện nay. Hóa ra, những nguyên tắc ấy đặc biệt thích hợp với thế giới của chúng ta – một thế giới với mức độ stress nặng nề và mọi thứ thay đổi cực kỳ nhanh chóng.

Đặt mình vào vị trí của người khác để nhìn nhận sự việc

Dành tặng họ những lời khen ngợi và đánh giá chân thành

Cố gắng kiểm soát sức mạnh to lớn của lòng nhiệt tình

Tôn trọng nhân cách của người khác

Đừng chỉ trích và phê phán thái quá

Hãy tặng cho họ những danh tiếng xứng đáng

Giữ niềm vui và sự cân bằng trong cuộc sống của bạn.

Đã có ba thế hệ sinh viên và doanh nhân thành công nhờ những lời khuyên bổ ích trên. Và ngày càng có nhiều người thành công hơn nữa.

Tính bất hủ của các phương-châm-Carnegie không có gì là ngạc nhiên cả. Những phương châm ấy không bắt nguồn từ những ví dụ cá biệt – những thứ hay thay đổi theo thời gian. Carnegie đã kiểm chứng những nguyên tắc của mình hết sức kỹ lưỡng trong một thời gian dài để có được điều đó. Những cái gì nhất thời sẽ đến nhưng rồi cũng sẽ qua mau. Cổ phiếu lúc lên lúc xuống. Khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển. Những chính đảng có thể thắng, có thể thua. Và quả-lắc-kinh-tế đu đưa như cái đồng hồ của nhà thôi miên – thời kỳ tốt, không tốt, tốt, không tốt...

Nhưng những cái nhìn sâu sắc và sáng suốt của Carnegie thì hết sức vững chắc. Chúng được xây dựng xung quanh những thực tế cơ bản của bản chất con người nên tính thiết thực của chúng không bao giờ mất cả, chúng cần phải được áp dụng. Những phương châm ấy được sử dụng khi thế giới ngày càng phát triển mạnh mẽ. Và trong thời đại thay đổi chóng mặt như hiện nay, chúng càng thể hiện được tính đúng đắn của mình. Con người thật sự rất cần những quy tắc của Carnegie trong lúc này.

Vì thế, hãy áp dụng những bài học và những cách thức cơ bản ấy ngay bây giờ. Hãy xem chúng như một phần tất yếu trong cuộc sống hằng ngày của bạn. Sử dụng chúng trong mối quan hệ với bạn bè, gia đình và đồng nghiệp. Và bạn sẽ thấy những khác biệt mà chúng mang lại.

Những nguyên tắc của Carnegie không yêu cầu bạn phải có một trình độ cao về tâm lý học. Bạn không cần phải suy ngẫm

và nghĩ ngợi trong nhiều năm. Cái bạn cần là thực tập, là nghị lực, là quyết tâm thật sự muốn thành công trong cuộc sống này.

Bàn về những phương châm mà ông đã dành cả cuộc đời để giảng dạy cho hàng triệu người, Dale Carnegie nói: "Những quy tắc chúng ta đề cập ở đây không phải là lý thuyết suông hay chỉ là sự phỏng đoán. Chúng thật là kỳ diệu. Nghe có vẻ khó tin, nhưng tôi đã nhìn thấy những bước ngoặt lớn trong cuộc đời nhiều người mà những phương châm này đã mang lại".

Hãy khắc ghi những bài học này và tìm kiếm khả năng lãnh đạo trong chính con người bạn.

LỜI CẢM ƠN

Quyển sách này không thể chỉ được viết bởi một hay hai cá nhân đơn lẻ. Thực tế đã có sự giúp đỡ của rất nhiều con người tài năng, cùng nhau phát triển và xây dựng quyển sách này. Họ là J. Oliver Crom, Arnold J. Gitomer, Marc K. Johnston, Kevin M. McGuire, Regina M. Carpenter, Mary Burton, Jeanne M. Narucki, Diane P. McCarthy, Helena Stahl, Willi Zander, Jean-Louis Van Dorne, Frederic W. Hills, Marcella Berger, Laureen Connelly và Ellis Henican. Chúng tôi biết ơn tất cả họ.

Chúng tôi cũng đặc biệt đánh giá cao sự hỗ trợ hết mình của toàn thể công ty Dale Canergie – các nhà tài trợ, những người quản lý, trợ giảng, các học viên và nhóm những người đứng đầu công ty.

Bên cạnh đó, quyển sách cũng dựa trên những kinh nghiệm thực tế của những nhà lãnh đạo thành công nhất thế giới. Họ đến từ nhiều lĩnh vực khác nhau: kinh doanh, học viện, giải trí và chính trị. Tất cả họ đều sẵn lòng chia sẻ thời gian, những kỷ niệm và sự hiểu biết của mình cho mọi người. Họ rất xứng đáng được ca ngợi ở đây.

NHÀ LÃNH ĐẠO TRONG BẠN

STUART R. LEVINE, CEO & MICHAEL A. CROM, VP

Người dịch: Bùi Xuân Trường
Trần Nguyễn Thanh Ngân
Nguyễn Thị Thu Phương
Lê Ngọc Lan Vy

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Ts. Quách Thu Nguyệt

Biên tập:
Thành Nam

Bìa:
Nguyễn Hữu Bắc

Sửa bản in:
Thanh Bình

Kỹ thuật vi tính:
Mai Khanh

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ
161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh
ĐT: 9316289 - 9316211 - 8465595 - 8465596 - 9350973
Fax: 84.8.8437450 - E-mail: nxbtre@ hcm.vnn.vn
Website: http://www.nxbtre.com.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI
20 ngõ 91, Nguyễn Chí Thanh, Quận Đống Đa - Hà Nội
ĐT & Fax: (04) 7734544
E-mail: vanphongnxbtre@ hn.vnn.vn